

24

65.01(075.8)

Ф. І. ХМІЛЬ

X 64

# Менеджмент

Допущено Укоопспількою  
як підручник для студентів  
кооперативних вищих  
навчальних закладів

2557

**Читальний  
зал**

Українська Академія  
державного управління  
при Президентові України

**БІБЛІОТЕКА**

ІНВ. № \_\_\_\_\_

КИЇВ  
«ВИЩА ШКОЛА»  
1995

ББК 65.050я73  
Х65  
УДК 334(075.8)

Рецензент — канд. екон. наук *І. Г. Здобнова* (Укоопспілка, Республіканський галузевий проектно-технологічний і впроваджувальний центр організації праці та управління виробництвом)

Редакція літератури з історії, права, економіки  
Редактор *Л. П. Нікітіна*

**Хміль Ф. І.**

Х65 Менеджмент: Підручник.— К.: Вища шк.,  
1995.— 351 с.: іл.  
ISBN 5-11-004587-9.

Розглянуто суть, поняття, функції, форми організації менеджменту. Особливу увагу приділено проблемам формування трудового колективу, методам управління людьми, ролі і місцю менеджера в науковій організації управлінської праці. Подано характеристику організаційних форм і структури управління споживчою кооперацією України.

Для студентів кооперативних вищих навчальних закладів. Може бути використаний студентами інших вузів торгово-комерційного профілю, слухачами курсів і факультетів підвищення кваліфікації, викладачами, аспірантами та практикуючими бізнесменами.

X 3403010000—158 152—95  
211—95

ББК 65.050я73

ISBN 5-11-004587-9

© Ф. І. Хміль, 1995

## Передмова

Перехід нашої країни до ринкових відносин спонукає вчених і практиків до найретельнішого вивчення досвіду управління фірмами та підприємствами економічно розвинених країн, до пошуку шляхів та засобів, які дали б змогу забезпечити стабільно високий рівень добробуту населення нашої країни. Таке вивчення передбачає не сліпе копіювання системи взаємовідносин у процесі виробництва і управління, а відбір вирішальних моментів, що впливають на ефект виробничої та управлінської діяльності.

Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління виробництвом та обміном матеріальних благ, що дістала назву менеджменту.

Менеджмент є породженням ринкової системи господарювання, її невід'ємним складовим елементом. Слід зазначити, що менеджери на Заході утворюють особливий соціальний прошарок розпорядників економічного життя суспільства.

Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато в чому будуть залежати від людей, які здійснюватимуть ці перетворення та керуватимуть цим процесом. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами ринку. У зв'язку з цим у вищих навчальних закладах України розпочато підготовку майбутніх менеджерів для всіх галузей народного господарства. Менеджмент як навчальну дисципліну вивчають також студенти інших спеціальностей. Так, у вищих навчальних закладах споживчої кооперації України здійснюється підготовка студентів за фахом «Менеджмент у невиробничій сфері».

Дисципліна «Менеджмент» є невід'ємною складовою

частиною навчальних планів економістів і фінансистів, товарознавців і технологів, бухгалтерів і юристів. Вона передбачає вивчення студентами теоретичних основ менеджменту та набуття практичних навичок управління громадською і господарською діяльністю структурних ланок споживчої кооперації.

Для повноцінної підготовки майбутніх фахівців необхідна відповідна навчальна література.

Останніми роками, у зв'язку із зростанням інтересу до проблем управління в умовах ринку, з'явилась значна кількість наукової і навчальної літератури з менеджменту. Це підручник М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту», книги М. Вудкока і Д. Френсіса «Розкріпачений менеджер», Й. Лесіва «Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці», Д. Ру і Д. Сулье «Управління». В цих джерелах висвітлюється теорія і практика зарубіжного менеджменту.

Однак пряме впровадження теоретичних розробок західних вчених чи досвіду зарубіжних фірм, без врахування особливостей економіки нашої країни, соціально-політичних особливостей держави, менталітету населення може не тільки не дати користі, а навпаки, зашкодити реформуванню економіки і дескредитувати саму ідею ринкового господарювання. Невипадково у світі існують три напрями в менеджменті — американський, західно-європейський, азіатський. Кожний напрям, у свою чергу, має спільні риси і національні особливості.

4 В ході ринкових перетворень в Україні необхідно створити систему вітчизняного менеджменту, акумулювавши найцінніші здобутки світової теорії і практики менеджменту та адаптувавши їх до соціально-економічних умов діяльності підприємств і організацій у нашій державі. В цьому напрямі працює ряд вчених-управлінців України: В. І. Терещенко, О. Є. Кузьмін, Н. Я. Сацков, В. П. Дубонос, А. Б. Фельзер, О. Д. Доброневський, Є. Панченко, О. Г. Білоус та ін.

У підручнику зроблено спробу наукового осмислення процесів управління в сучасних соціально-економічних умовах України, перспектив його розвитку в період становлення ринкових відносин, можливостей застосування теоретичних розробок західних вчених та досвіду зарубіжних фірм в практиці управління соціально-економічними системами.

### 1.1. ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1.1. СУТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УМОВИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

Світ, що оточує нас, складається з трьох компонентів: неживої і живої природи та людського суспільства. Така характеристика навколишнього середовища дає змогу дати загальну картину процесів управління в: неживій природі (технічних системах); організмах (біологічних системах); суспільстві (соціальних системах).

Процеси управління в технічних та біологічних системах є порівняно простими. Найбільш складні процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки вони потребують управління діяльністю людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з їх різноманітними інтересами. Люди як основна виробнича сила суспільства пізнають і використовують закони природи і суспільства у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. У зв'язку з надзвичайною складністю управління людьми в цій сфері виділяють три типи управління: політичне, економічне та соціальне.

Управління суспільним виробництвом охоплює процеси економічного та соціального управління народним господарством, галузями, регіонами кожного рівня (управління соціально-економічними системами).

Управління соціально-економічною системою може бути представлене в єдності двох підсистем: підсистеми, яка управляє, і підсистеми, якою управляють (суб'єкта і об'єкта управління). Взаємодію цих підсистем подано на рис. 1.

Зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється обміном інформацією. Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних

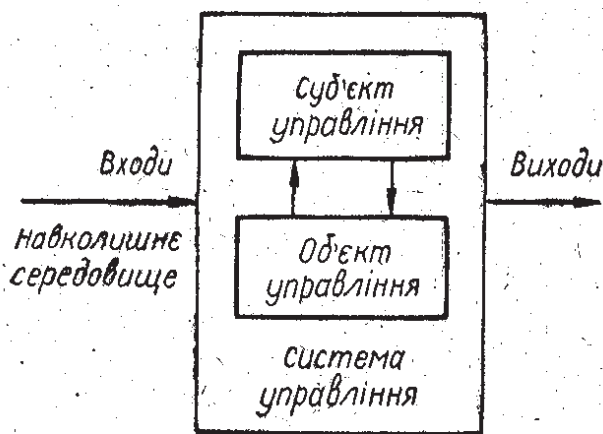


Рис. 1. Схема управлінських зв'язків у системі управління.

У свою чергу, кожна 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 полягає 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 феодалному 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* —

раніше команд та реакцію на команди, які щойно надійшли.

На систему управління впливає також навколишнє середовище — через входи і виходи системи управління. На вхід системи управління подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші фактори виробництва.

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.

Кардинальними проблемами цієї складової частини менеджменту як науки і як практичної діяльності є проблеми оптимального використання робочої сили з

урахуванням фізичних і психологічних особливостей людини, а також робочого часу персоналу. У зв'язку з цим зазначені проблеми інколи вичленовуються в окремий самостійний напрям наукових досліджень, який дістав назву «менеджмент персоналу». Менеджмент персоналу розглядає проблеми психологічних методів формування колективу, порядок проведення ділових зустрічей, групових обговорень та дискусій, профілактику конфліктів, організацію особистої праці керівників і фахівців та ін.

Важливою складовою частиною менеджменту є 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. Можливо, це пояснюється тим, що цілеспрямовано не провадилась підготовка кадрів управління, а до практичного управління залучали галузевих фахівців, які неминуче змушені були спиратися на відповідну систему професійних знань і в основному зосереджували свою діяльність на інженерно-економічних питаннях. 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 райкоопзаготпрому. 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.

Взаємодія в процесі виробництва чи управління ґрунтується на *поділі праці* і завдань між окремими працівниками чи групами працівників. Механізмом, який поєднує окремі частини розподіленої праці, є менеджмент, що означає у цьому розумінні координацію праці працівників та їхніх груп.

Для того щоб управляти виробничим або іншим процесом, потрібно мати *повноваження*, тобто владу щось

робити, розпоряджатися, користуватися певною свободою дій. Повноваження виражаються у службовій компетенції менеджера і тісно пов'язані з відповідальністю, розглянутою вище. Для досягнення поставлених цілей менеджер повинен мати у своєму розпорядженні систему позитивних та негативних *санкцій*, які він може застосовувати до того чи іншого підпорядкованого йому співробітника. Санкції повинні ґрунтуватися на мотивації поведінки підлеглого. Як правило, ефект досягається при застосуванні позитивних санкцій — преміювання, морального заохочення. На деяких працівників ефективно впливають негативні санкції — догана, осудження, позбавлення премії. Отже, менеджмент — складне соціальне явище, яке являє собою специфічну діяльність певної категорії людей у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і багато в чому визначає ефективність цієї діяльності.

### 1.1.2. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість та погодженість роботи людей. Якщо окремих ремісників потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління. Отже, управління виникло з потреб координації і погодження розподіленої праці. Більшість вчених вважають, що в історичному плані управління як діяльність виникло в період другого великого суспільного поділу праці — відокремлення ремесла від землеробства.

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли ця праця була досить простою, вона здійснювалась спільно з виробничою діяльністю. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві — управлінської.

Вивчення історії розвитку людського суспільства свідчить, що уже в давнину були великі організації, які мали формальну структуру і відповідні рівні управління. Тільки завдяки існуванню таких організацій були побудовані споруди древніми інками, жителями Вавилону та Єгипту. Прикладом таких організацій може бути

також імперія Олександра Македонського (пізніше — Римська імперія), які охоплювали величезні площі і об'єднували мільйони людей від Азії до Європи. Керівництво цими організаціями здійснювалося певними структурами, які включали імператора, його довірених осіб, губернаторів провінцій, митників, збирачів податків і наглядачів за роботою рабів на полях і в майстернях.

Форми і структури управління, які склалися в організаціях минулого, можна побачити і нині. Наприклад, організація сучасних армій побудована за принципами, які діяли ще в легіонах Стародавнього Риму, а територіальна структура управління вперше була застосована Олександром Македонським.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому назад, наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва і економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалося. Однак до початку двадцятого століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалося власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

Дещо в іншому напрямі розвивалося управління виробництвом у Сполучених Штатах Америки. В останній чверті XIX ст. у цій країні зароджуються основи управління, яке нині називається менеджментом.

Причини виникнення сучасного управління в Америці можна пояснити так. Наприкінці XIX — на початку XX ст. США були практично єдиною країною, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи релігійної належності. Мільйони емігрантів з Європи в пошуках кращої долі створили там величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна і здібна людина могла досягти значного успіху. Уряд Сполучених Штатів з самого початку їх оформлення в самостійну державу серйозно підтримував ідею освіти для всіх, хто її бажав здобути. Освіта сприяла збільшенню чисельності людей, які були інтелектуально здатні працювати на різних ділянках у бізнесі, включаючи управління. Виявилось, що кращих результатів досягали ті з них, які могли генерувати нові ідеї, у тому числі в сфері управління. Сукупність цих

ідей і їх практичне втілення стали основою менеджменту, як особливого виду управління соціально-економічними системами в умовах ринку. Деяко пізніше аналогічні процеси почали відбуватися і в країнах Європи.

В ХХ ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають «комбінованим управляючим», що об'єднує сотні і тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки ХХ ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці — менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату у прямій формі чи у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям «революції управлінців».

### **1.1.3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виділення особливої суспільної функції — управління і відповідно професії керівника, організатора, адміністратора (менеджера) зумовило і певні управлінські відносини.

У сфері управлінських відносин застосовується особливий вид праці людей, основною професійною діяльністю яких є управління.

При аналізі соціально-економічної природи праці в сфері управління потрібно мати на увазі специфічні особливості цього виду трудової діяльності.

По-перше, результати праці працівників апарату управління не підлягають прямому вимірюванню, наприклад, на основі виробленої продукції, вартісним чи натуральним показником, подібно до того, як можна виміряти працю робітника. Поняття «продуктивність праці», «виробіток», тобто показники кількості продукції, виробленої за одиницю часу, можуть бути застосовані тільки до деяких видів праці, які можуть бути виміряні кількісно (праця друкарки, оператора обчислювальної машини та ін.). Праця ж організатора виробниц-

тва, економіста, інженера, які виконують різноманітні операції управління, має елементи творчості, неповторності, не може оцінюватися з погляду продуктивності. До такого виду праці слід застосовувати показник ефективності, результативності, який виражається в економічних показниках керованого або обслуговуваного працівником підрозділу, тобто побічно — в праці інших людей.

По-друге, у сфері управлінської праці маємо справу із специфічними предметами, знаряддями, продуктами праці. Предметом праці у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та породжувана ними інформація. Збирання, передавання, обробка цієї інформації становлять значну частку в бюджеті робочого часу управлінців.

Знаряддями праці працівників управлінського апарату є організаційна та обчислювальна техніка, що використовується для обробки інформації. Продуктом праці в сфері управління виступає також інформація у формі документів, рішень, розпоряджень та ін., необхідних для функціонування системи управління та її розвитку.

По-третє, праця в сфері управління, особливо праця керівника, фахівця, висуває до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги. Тільки період загальної та спеціальної освіти цієї категорії, не кажучи вже про період накопичення досвіду, навичок, умінь, становить 15 років.

По-четверте, в управлінській праці велике значення має показник якості її, оскільки низька якість управлінської праці може привести до масштабних економічних витрат.

По-п'яте, праця працівників апарату управління має дуже мобільний характер та розгорнуті просторові межі. На відміну від працюючих на окремих дільницях виробництва керівники та фахівці переміщуються по підприємству, виїждять у відрядження, відвідують інші підприємства.

По-шосте, зміст праці працівника апарату управління складається з безлічі різноманітних операцій та процедур, що відрізняються за характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

За посадовими ознаками усіх працівників апарату управління поділяють на керівників, фахівців, інших працівників.

Зміст праці зазначених категорій працівників різний і визначається процесами, операціями, прийомами праці, зв'язками в управляючій системі, які виникають при виконанні тих чи інших функцій. Наприклад, керівники підприємств та підрозділів їх здійснюють добір та розстановку кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організацію праці основного та допоміжного персоналу, координують роботу різних виконавців, підрозділів, виконують виховні функції. Фахівці апарату управління здійснюють планування, нормування, готують інформацію для прийняття управлінських рішень, контролюють виконання рішень, ведуть облік та ін.

Службовці, яких відносять до категорії інших працівників апарату управління, зайняті первинним обліком, обробкою документів, передаванням, оформленням інформації, розрахунково-обчислювальними роботами.

Специфічні особливості праці в сфері управління визначають основні вимоги до організації та удосконалення її.

Управлінська праця повинна бути організована на наукових засадах. Наукова організація управлінської праці (НОУП) передбачає широке використання наукових методів різних галузей суспільних, природничих і технічних наук при організації трудових процесів керівників, фахівців та технічних виконавців. НОУП має ґрунтуватися на науковому аналізі та включати проектування, систематичну комплексну раціоналізацію праці управлінського персоналу на основі досягнень сучасної науки, техніки, технології управління та передового досвіду організації праці службовців.

У ході планування НОУП вирішуються такі основні завдання:

зменшення (економія) витрат живої праці в сфері управління, скорочення трудомісткості управлінських операцій та процедур. Це завдання вирішується докладним організаційним аналізом причин втрат робочого часу працівників апарату управління та проектуванням комплексу заходів щодо усунення їх; раціоналізацією робочих місць співробітників, технології виконання управлінських операцій і процедур; централізацією функцій управління чи децентралізацією їх; вивільненням керівників та фахівців від виконання технічних та допоміжних операцій; підвищенням рівня механізації та автоматизації управлінської праці;

інтенсифікація трудових процесів у апараті управління розширенням нормування праці фахівців та технічних виконавців, удосконаленням адміністративного регламентування, контролю виконання, поліпшенням ергономічних параметрів (умов праці);

зростання ефективності та якості трудових процесів у апараті управління завдяки удосконаленню методів, прийомів виконання трудових процесів, підвищенню кваліфікації керівників, фахівців, технічних виконавців, культури ділових взаємовідносин у колективах служб, відділів, рівня задоволеності працівників своєю працею та морально-психологічним кліматом у колективі, усуненню конфліктних ситуацій.

#### **1.1.4. МЕТА ВИВЧЕННЯ, ПРЕДМЕТ ТА МЕТОД НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Мета вивчення курсу «Менеджмент» — здобуття теоретичних і практичних знань та вмінь студентами з наукового управління галузями господарства та громадською діяльністю організацій і підприємств споживчої кооперації.

Відповідно до сформульованої мети завданнями курсу є:

опанування теоретичними основами менеджменту і навичками застосування цих знань у практичній діяльності;

вивчення організаційної структури управління кооперативним господарством та проблем її оптимізації в умовах ринкових взаємовідносин у народному господарстві;

оволодіння методами сучасного менеджменту;

вивчення змісту процесу управління споживчою кооперацією і окремими галузями діяльності її.

Курс менеджменту для студентів вищих кооперативних навчальних закладів ґрунтується на трьох складових елементах:

управлінських аспектах фундаментальних суспільних наук, у межах яких досліджуються проблеми управління суспільним виробництвом (економічна теорія, філософія, макроекономіка), а також наук, що досліджують загальні закони управління (кібернетика, теорія систем та ін.);

конкретних науках про окремі сторони і функції

управління (економіка підприємства, комерційна діяльність, маркетинг та ін.);

теорії кооперативного менеджменту, яка досліджує власні закономірності управління громадсько-масовою і господарською діяльністю споживчої кооперації.

Наука управління суспільним виробництвом, частиною якої є управління кооперативним господарством, виникла на межі суспільних наук та прикладних сфер знань і на відміну від інших наук досліджує та розробляє шляхи комплексного впливу на суспільне виробництво, не підміняючи при цьому зазначені науки, а об'єднуючи їхні методи на основі аналізу і синтезу елементів системи управління.

Оскільки відносини управління виникають між людьми в процесі виробничої діяльності, вони по своїй суті є суспільними. Тому менеджмент як наука належить до класу економіко-організаційних наук.

Предметом (об'єктом вивчення) науки управління (менеджменту) є суспільні відносини, що виникають між людьми у процесі виробництва, обміну та споживання матеріальних благ (послуг) з приводу погодження та координації спільних дій для досягнення окреслених цілей, тобто відносини управління. Відносини управління виступають похідними від виробничих, економічних відносин людей, є надбудовною категорією над економічним базисом. Характер відносин управління, процеси формування і розвитку їх, зумовлені характером виробничих відносин та формами власності на засоби виробництва.

Управління кооперативним господарством (кооперативний менеджмент) є складовою частиною управління суспільним виробництвом, а його предметом є відносини управління, що виникають у різних галузях, ланках і на різних рівнях споживчої кооперації, а також закони і закономірності розвитку їх. Оволодіння наукою менеджменту озброює органи управління знаннями, що забезпечують можливість розробки науково обгрунтованих форм, методів, прийомів, систем управління, а також рекомендацій для вирішення конкретних організаційно-управлінських проблем.

Загальним методом менеджменту як науки є діалектичний підхід, що дає змогу правильно вирішувати питання удосконалення форм та методів управління виробництвом в умовах мінливих економічних ситуацій, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та



зв'язків системи управління. Це здійснюється за допомогою методів спостереження, моделювання, аналізу, синтезу та узагальнення, індукції і дедукції та ін.

Спеціальні методи пізнання поділяють на дві групи: а) методи збирання та первинної обробки конкретних даних (інформації). Це різноманітні прийоми та форми анкетування, інтерв'ю, вибірка статистичних та інших даних, групування їх, побудова динамічних рядів, графічних зображень, розрахунків середніх. Важливу роль у досягненні надійних кінцевих результатів відіграє якість звітності, анкет, достовірність заповнення (змісту) їх;

б) методи вивчення, оцінки та узагальнення добутої інформації з погляду управлінських відносин (підготовка рішень, характеристика кадрів управління, узагальнення передового досвіду, стимулювання праці та ін.). До найбільш поширених методів наукових досліджень в управлінні належать перехід від вивчення конкретних фактів і цифр до узагальнення та виявлення найбільш суттєвих причинно-наслідкових зв'язків усередині самої системи управління, а також між цією системою і соціально-економічними процесами, що перебувають під впливом її; оцінка форми таких зв'язків, класифікація факторів, які стимулюють або, навпаки, гальмують вплив на розвиток їх, що відповідно позначається на кінцевих результатах. Останнім часом значного поширення набули математичні методи балансових, оптимізаційних та інших розрахунків, а також економіко-математичне моделювання, яке дає змогу досить точно відтворити основні якісні та кількісні характеристики поведінки (розвитку) суб'єкта і об'єкта управління у відносно простому та зручному для аналізу вигляді. Використання математичних методів та моделей у поєднанні з швидкодіючою технікою (ЕОМ, мініЕОМ та ін.) значно підвищує ефективність і продуктивність праці вчених, скорочує строки проведення досліджень, підвищує точність і надійність висновків. Широко застосовуються економічні експерименти, які дають можливість перевіряти на практиці та уточнювати теоретичні розробки і гіпотези про нові методи і форми управління, перш ніж поширювати їх на всю господарську систему.

Одним із найважливіших методів науки управління є вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду, в тому числі досвіду управління в інших країнах. Ефективність застосування методів багато в чому за-

лежить від кваліфікації кадрів, якості організації та стимулювання праці їх, зрілості та досконалості всіх інших елементів науки управління.

Наука управління потребує комплексного і системно-структурного підходу у вирішенні управлінських проблем.

Комплексний підхід передбачає вивчення досліджуваних явищ в їх зв'язку з різними методами, які застосовуються не тільки цією, а й іншими науками, що вивчають ці самі явища.

Системно-структурний підхід полягає, з одного боку, у розгляді управлінської системи, тобто всієї сукупності управлінсько-організаційних зв'язків як єдиного динамічно розвиненого організму, а з другого, у поділі його на структурні елементи, ланки з метою вивчення суті, місця і ролі кожного з них у системі взаємодії з іншими елементами. У ході системно-структурного аналізу розкриваються причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи та закономірності розвитку її.

Отже, метод менеджменту як науки управління формується синтезом загальнонаукового діалектичного методу дослідження і специфічних методів, пов'язаних з менеджментом наук.

## **1.2. НАУКОВІ ШКОЛИ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.2.1. НАУКОВІ ШКОЛИ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИНИКНЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ**

Вперше інтерес до управління, як до науки, з'явився у 1911 р., після виходу у світ книги Ф. У. Тейлора «Принципи наукового управління». З цього моменту управління визнане як наука і самостійна сфера досліджень. Але розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано і таким чином ефективно досягати її цілей, виникло не з публікацією зазначеної книги. Розуміння потреби наукового підходу до управління розвивалося, починаючи з середини ХІХ ст. Основною силою, яка сприяла посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління саме може внести суттєвий внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф. У. Тейлора.

Виникнення і оформлення науки управління як га-

лузі наукових досліджень частково було відповіддю на потреби великого бізнесу, а частково — спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток менеджменту як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Цей паралельно-послідовний розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані як на дослідження суб'єктів управління (людини, груп людей), так і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та інші. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

- 1) передфаза (приблизно до 1900 р.);
- 2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (з 1900 до 1930 р. в США);
- 3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (з 1900 р. по 1930 р., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- 4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930—1950 рр. в США, Японії);
- 5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Однак пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний і відчутний внесок у науковий менеджмент.

**Передфаза розвитку теорії менеджменту збігається з періодом домонополістичного капіталізму. Управління малими підприємствами здійснювалося на той час практиками на основі досвіду та вміння їх. Цей досвід передавався від покоління до покоління, однак помітного наукового узагальнення і дослідження не набув. Великі за обсягом організації та підприємства були лише в державній, церковній та військовій сферах. З потреб управління цими сферами виникли і перші паростки теорії управління, вплив яких відчуваємо й досі. Характерними рисами передфази теорії управління є ієрархічно-пірамідальна побудова організацій та підприємств, авторитарний стиль управління, мислення, обмежене статутом чи субординацією, та інші подібні пережитки. Можна сказати, що в теорії управління на передфазі переважали проблеми військового адміністративного управління. Передфаза розвитку теорії управління характеризується спільними рисами для всіх країн. В Росії початок цього етапу заклав своїми реформами Петро I.**

**Школа наукового управління.** Термін «наукове управління» ввів Ф. У. Тейлор, проте дослідження, які ввійшли до складу школи наукового управління, пов'язані з роботами Ф. і Я. Гілбертів та Г. Гантта. Ці дослідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу. Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних складових її компонентів. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти лопатою. Подружжя Гілбертів винайшло прилад, названий мікрохронометром, який у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу займає кожний з них. Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи. Разом з тим розроблялися стандартні процедури праці та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана,

якщо робітники користуватимуться лопатою-совком місткістю 9 кг.

Дослідники, що належали до школи наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора у процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви у трудовому процесі та ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично і інтелектуально здатних виконувати певні види праці, та спеціальне навчання їх.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності.

Поява школи наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихильників школи наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовуються в науці і техніці, можуть бути також використані для ефективного досягнення цілей організації.

У нашій країні активно розроблялася та частина теорії Тейлора, яка була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). В 20-ті роки проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися Е. М. Алперович, А. П. Бружес, І. О. Бурлянський, М. І. Васильєв, А. К. Гастев та ін.

Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного» підходу). Наукові дослідження авторів, які були прихильниками школи наукового управління, були присвячені питанням підвищення ефективності праці безпосередньо на рівні виробництва. В 20-ті роки виникла так звана класична школа, яку ще називають адміністративною школою в управлінні або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Видатними представниками цієї школи були А. Файоль (Франція), Л. Урвік (Англія), Джеймс Д. Муні та А. К. Рейлі (США), М. Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи розглядали проблеми ефективності організацій у більш широкому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначати загальні характерис-

тини і закономірності ефективної організації. Можливо, це пояснюється особливостями трудових біографій цих авторів, більшість з яких обіймали високі керівні посади в фірмах своїх країн, на відміну від Тейлора та Гілберта, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагалися знайти універсальні принципи управління, додержуючи яких, можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямках. По перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна завдяки цьому вже досягти успіху. Досягненням цього напряму досліджень було виділення функцій управління, вперше здійснене А. Файоєм.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М. Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладено основи наукової організації управлінської праці (НОУП), що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламентацією управління.

**Школа руху за гуманні стосунки.** Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів, в менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління. Недоліком теорій такого роду був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності. Разом з тим цінними є дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психо-фізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці. Рух за людські

стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективно організації. Оскільки він виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називають неокласичною школою. Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо. Фолетт перша визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». В теорії управління відомі експерименти, проведені Е. Мейо на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторні (США), що знаменували собою новий напрям досліджень у теорії управління. Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є передумовами високої продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. Експерименти виявили, що на зростання продуктивності праці впливають багато факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Пізніше ці положення були підтверджені дослідженнями А. Маслоу.

Грунтуючись на цих дослідженнях, представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкування як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі.

Паралельний розвиток психології та соціології, а пізніше соціоніки та удосконалення методів досліджень цих наук значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву школи поведінських наук (біхевіористської школи). Представниками цієї школи є К. Арджиріс, Р. Лайнкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг. Якщо прихильники школи людських стосунків восередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці. Виходячи з цього, будувалися концепції школи поведінських наук відносно управління організаціями підвищення ефективності використання людських ресурсів.

У 60-ті роки поведінський підхід став надзвичайно популярним і охопив майже всю сферу управління в економічно розвинених країнах. Як і попередні школи, прихильники школи поведінських наук вважали, що вони знайшли найбільш ефективний шлях розв'язання проблем успішного управління «від ефективності працівника — до ефективності організації».

Теоретичні дослідження такого напрямку у нашій країні практично не провадилися. Більшість праць у цьому напрямі присвячена критиці теорії як засобу експлуатації трудящих капіталістами.

**Сучасна фаза.** Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління і є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. Ці науки і пов'язані з ними галузі знань внесли суттєвий внесок у теорію управління на всіх фазах розвитку її. Їх вплив можна простежити ще в роботах Тейлора з наукового аналізу праці. Проте до другої світової війни кількісні методи використовувались у науці і практиці управління ще недостатньо. Під час війни в Англії для управління ефективною протиповітряною обороною від нальотів фашистських літаків було вперше застосовано кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій». Пізніше ці методи виявилися ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям досліджень, названий прикладною математикою.

Дослідження операцій за своїм змістом — це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Послідовність застосування методів дослідження операцій така. На першому етапі фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності розв'язку їх. Другий етап здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність, або подає її абстрактно, що дає змогу краще зрозуміти складності реальності. Спрощення реальності за допомогою моделі відбувається скороченням кількості змінних після оцінки суттєвості впливу їх на кінцевий результат. Кількість змінних скорочують відкиданням несуттєвих і агрегуванням другорядних. Отже, у моделі залишаються найбільш



суттєві змінні. Третій крок полягає у «випробуванні» моделі наданням змін кількісним значенням. Це дає змогу об'єктивно описати та порівняти кожну змінну і відношення між ними. Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Комп'ютери дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності і із значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації.

У нашій країні дослідження операцій використовувалося в основному для розробки варіантів планових завдань. Однак такі дослідження не завжди були успішними, оскільки в моделі складно було закласти суб'єктивні моменти, пов'язані з функціонуванням адміністративно-командної економіки. Сьогодні це перспективний напрям оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

### 1.2.2. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління\*. Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний.

*Процесний підхід* був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

---

\* *Концепція* (від лат. *conceptio* — сприйняття) — система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, основна ідея будь-якої теорії.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління — це загальна сума всіх функцій управління.

На думку Анрі Файоля, якому приписують розробку цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод). Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

*Системний підхід* ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років — і в теорії управління.

Системний підхід до управління — це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, декомпозицією проблеми на складові частини, аж до виходу на прості запитання типу: «Є — потрібно визначити».

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Система — це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Автомобілі, комп'ютери, телевізори — все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи системи: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як системи. Ці частини називаються підсистемами. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При цьому підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.

Розуміння того, що організації являють собою складні відкриті системи, допомагає з'ясувати, чому кожна з шкіл управління виявилася придатною для застосування лише в обмежених умовах. Прихильники кожної школи намагалися зосередити свою увагу на певній підсистемі організації (соціальной, технічній або іншій). Жодна школа до системного підходу серйозно не задумувалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат.

Схематично функціонування відкритої системи подано на рис. 2.

*Ситуаційний підхід.* Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядали як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок.

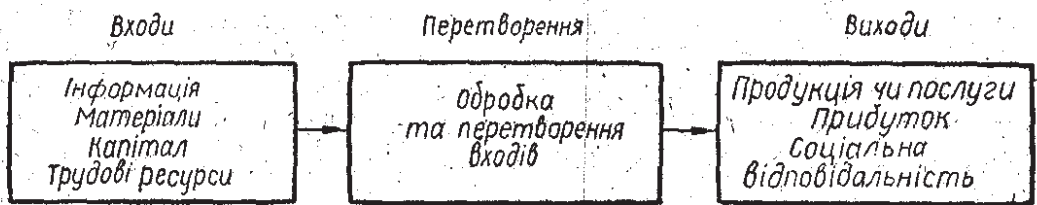


Рис. 2. Організація — відкрита система.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Під ситуацією розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепцій традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок їх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість процесу управління, потребує застосування специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер повинен:

володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень;

правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;

пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Таким чином, розглянуті концепції сучасного мене-

джменту свідчать про те, що на сучасному етапі в теорії менеджменту відібране те раціональне, що було досягнуте на попередніх фазах розвитку її. Тому можна говорити, що сучасна теорія менеджменту включає як елементи тейлоризму, так і елементи «руху за гуманні відносини» та адміністративно-бюрократичного підходу. Якщо розглядати сучасний стан теорії менеджменту в економічно розвинутих країнах, можна відзначити традиційне тяготіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини теорії. Так, в США теоретичні розробки і практичне впровадження їх ґрунтуються на тейлоризмі, в Німеччині, Японії, Швеції — переважають погляди прихильників «руху за гуманні відносини». В тому чи іншому співвідношенні цих складових частин теорія менеджменту розвивається і в інших країнах.

Перехід нашої економіки на ринкові рейки, як уже було зазначено, викликав інтерес до менеджменту, однак менеджмент як діяльність буде ефективним за умови перебудови економіки країни, впровадження нової системи виробничих відносин.

### 1.3. ФУНКЦІІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для того щоб зрозуміти суть управлінської діяльності, потрібно відповісти на запитання: чим займаються менеджери, які функції вони виконують у загальному організмі підприємства чи організації.

*Під функцією менеджменту розуміють чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією).*

Перш ніж виявити коло цих питань та розглянути зміст їх, необхідно зазначити, що в будь-якій організації чи на підприємстві є два види проблем: спеціальні та управлінські.

Спеціальні проблеми безпосередньо пов'язані з технологічною стороною діяльності і не мають прямого відношення до управлінських функцій (виробничі проблеми). Наприклад, товаровознавець може вирішувати питання послідовності кільцевого завезення товарів у магазини, економіст — збирання певної статистичної інформації, бухгалтер — складання бухгалтерського звіту та ін.

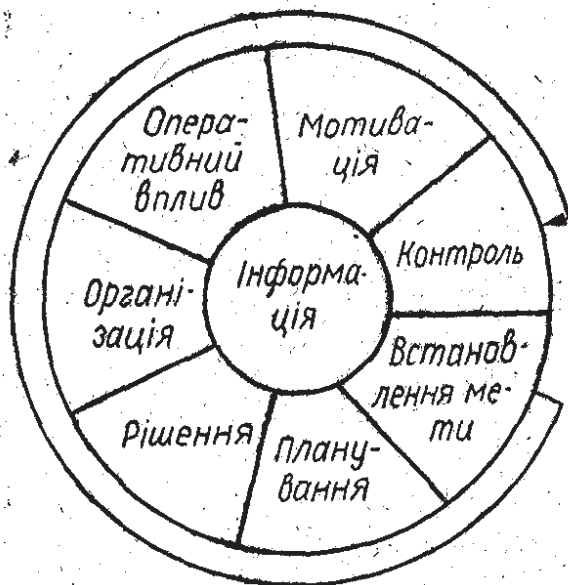


Рис. 3. Коло менеджменту.

Коло суто управлінських проблем включає проблеми використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів підприємства, організацію праці людей, вказівки, рішення, постановку цілей перед окремими працівниками та групами їх.

Звичайно управлінець не повинен займатися тільки своїми управлінськими питаннями і відповідними процедурами (вказівки, бесіди з людьми тощо).

На відміну від працівника, що не має відношення до управління і який зайнятий вирішенням тільки виробничо-технологічних проблем, менеджер повинен безпосередньо займатися і виробничими справами. Отже, функції менеджера охоплюють вирішення як суто управлінських проблем, так і виробничих.

Сукупність проблем, вирішенням яких займаються менеджери у загальному організмі підприємства чи організації, можна графічно зобразити у вигляді так званого «кола менеджменту» (рис. 3).

Виходячи з наведених вище напрямів діяльності менеджера, комплекс функцій менеджменту включає: встановлення мети, планування, розробку та прийняття рішень, реалізацію (організацію виконання) рішень, оперативний вплив на об'єкт управління, мотивацію працівників, контроль виконання рішень і діяльності працівників.

### 1.3.1. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «ВСТАНОВЛЕННЯ МЕТИ»

Якщо розглядати процес управління в перспективі, то виявиться, що будь-яке підприємство чи організація своєю сьогоденною діяльністю спрямовані в майбутнє, прагнуть досягти певного ідеального стану. Цей ідеальний стан (взірець), як правило, виражений комплексом параметрів, що з більшим чи меншим ступенем докладності описують майбутній стан системи. Ці параметри,

кінцеві та проміжні, і є цілями функціонування підприємства (організації).

Таким чином, *під цілями управління слід розуміти такий майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти спільною працею колективу організації (підприємства).*

Цілеспрямованість — це основна риса будь-якої людської діяльності. Управління соціально-економічними системами відрізняється від управління в технічних чи біологічних системах тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт здійснюється встановленням перед останнім цілей діяльності.

Деякі вчені та практики-управлінці вважають, що у підприємства (організації) є одна мета, яка може бути виражена певним економічним параметром. Цього, наприклад, намагалися досягти в ході економічної реформи, що провадилась в народному господарстві СРСР в 60-ті роки, коли єдиною метою господарської діяльності було одержання прибутку.

Однак вивчення практичного досвіду управління показує, що для кожного підприємства є система цілей, яка включає економічні та соціальні, морально-етичні, організаційно-технічні, перспективні та поточні, загальні та часткові, кінцеві і проміжні, народногосподарські, галузеві, територіальні та ін.

Розглянуті особливості цілей управління дають змогу встановити їх місце у системі категорій менеджменту: цілі є відправним пунктом при розробці та прийнятті управлінських рішень і одночасно засобом мотивації працівників. У першому своєму значенні цілі управління встановлюють коло проблем, з яких мають прийматися рішення, та напрями вирішення цих проблем, у другому — дають змогу підвищити результативність праці, оскільки безцільове і нерозумне управління нездатне викликати творче захоплення та енергію у працівників.

Цілі відіграють також роль контрольного стандарту, з яким порівнюють фактично досягнуті результати окремих працівників та колективу в цілому.

Цілі повинні бути реальними, зрозумілими, кількісно та якісно визначеними, розмежованими у часі та просторі.

Вимога *реальності* цілей означає, що вони повинні відповідати трудовому потенціалу співробітника чи колективу, тобто не бути завищеними або заниженими.

*Зрозумілість* цілей означає, що вони повинні бути

чітко сформульованими, зрозумілими для колективу чи окремого працівника. Цілі колективу, як правило, потребують розчленування їх при доведенні до окремих працівників на чіткі завдання кожному з них.

*Кількісна та якісна визначеність* цілей означає, що перевага повинна надаватися цілям, які можна виразити кількісно або ж оцінити якісно у взаємозв'язку з якістю праці працівників.

*Розмежованість* цілей означає, що кожен співробітник або група повинні чітко знати свою відповідальність та внесок, який вони можуть зробити в досягнення цілі під власну відповідальність. Розмежування цілей необхідне як між окремими працівниками і групами їх, так і в часі, тобто передбачати певні строки досягнення цілей.

Тільки за умови додержання розглянутих вимог мета стає важливим інструментом у руках менеджера.

На перший погляд здається, що цілі соціально-економічних систем формуються виключно суб'єктом управління. Проте насправді це не так. Цілі встановлюють люди, але виходячи з реальностей суспільного буття. Отже, мета вибрана правильно тоді, коли вона задовольняє вимогам загальносоціальних законів та відповідає об'єктивним можливостям і рівню зрілості самого суб'єкта управління.

Між цілями є певна ієрархія. Цілі будь-якої системи, що є частиною системи більш високого рівня, задаються цією останньою, однак у формуванні їх беруть участь і самі системи — залежно від ступеня самоуправління.

Отже, в кінцевому підсумку цілі зумовлюються суспільними відносинами. Однак, рухаючись сходами ієрархії управління, глобальна мета конкретизується відповідно до специфіки кожної соціально-економічної системи. Цілі кожного рівня ієрархії управління встановлюються не раніше, ніж будуть сформульовані цілі на більш високому рівні управління. Саме ці цілі і створюють первинне начало формування цілей та субцілей різноманітних видів, що охоплюють усю багатогранність діяльності системи в цілому.

Ціль підприємства чи його структурного підрозділу може бути визначена автократичним або демократичним способом.

Автократичний спосіб передбачає визначення цілі зверху, тобто менеджером вищого рівня. Цей спосіб має



позитивні і негативні риси. Позитивні риси автократичного визначення цілей полягають у чіткості формулювання їх, взаємозв'язку цілей вищого та низового рівнів управління, у забезпеченні сформульованих цілей відповідними ресурсами для виконання їх, що надаються зверху.

Негативні риси авторитарної постановки цілей полягають у недостатньому врахуванні особливостей діяльності підприємства чи підрозділу, до якого доводяться цілі, та в недостатньому розвитку творчої ініціативи людей, які виконуватимуть поставлені цілі.

Демократичний процес пошуку цілей має такі переваги. По-перше, мобілізуються творчі та комунікативні можливості співробітників. По-друге, чітко виявляються «вузькі місця» у структурі підприємства та в організації його господарської діяльності. По-третє, досягається єдність цілей співробітників з цілями підприємства чи структурного підрозділу.

Пошук цілей демократично здійснюється під керівництвом менеджера, що відповідає за діяльність підприємства, організації чи їх структурного підрозділу і включає таку послідовність етапів.

На першому етапі аналізується стан підприємства у певний момент часу: досягнуті показники, наявні ресурси, перспективи розвитку підприємства та кон'юнктури ринку в районі його діяльності.

На другому етапі складається уявлення про ті цілі, які можуть бути сформульовані на перспективу, уточнюються та диференціюються ці уявлення, здійснюються первинне формулювання цілей та взаємне узгодження їх.

Третій етап полягає в кінцевому завершальному формулюванні відібраних цілей діяльності підприємства чи організації. Сформульовані цілі повинні відповідати вимогам, розглянутим раніше.

На четвертому етапі розробляють плани заходів, спрямованих на досягнення цілей, тобто управлінські рішення з досягнення бажаного стану об'єкта управління.

Наступний, п'ятий, етап полягає у встановленні точок контролю та вимірюванні процесу досягнення сформульованих цілей та рішень з досягнення їх.

Завершальний, шостий, етап — реалізація цілей.

Здійснення розглянутих етапів формулювання цілей управління відбувається в межах загального етапуван-

ня процесу управління (див. рис. 3). Тому заключні етапи формулювання цілей управління органічно переходять у початкові етапи наступних функцій менеджменту.

### 1.3.2. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «ПЛАНУВАННЯ»

У логічній послідовності функцій менеджменту наступне місце після функції «Встановлення мети» посідає функція «Планування». Це місце функції планування зумовлене як логікою людської діяльності взагалі, так і логікою здійснення процесу управління соціально-економічними системами.

Планування в управлінні це: 1) конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства; 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту. Звідси витікає економіко-організаційний характер планування. Економічне планування полягає у розробці планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників. В умовах ринку кожне підприємство (організація) самостійно встановлює перелік показників плану власної господарської діяльності, виходячи з своїх цілей та потреб управління підприємством (організацією). Економічне планування входить до складу методів управління.

З погляду менеджменту функція планування полягає у розробці змісту та послідовності дій для досягнення сформульованих цілей, у тому числі відображених в економічних планах.

Усю різноманітність планів, розроблюваних на підприємствах та в організаціях, можна класифікувати за такими ознаками.

*За предметом планування:* планування цілей; планування засобів; планування процесів.

*Залежно від строків планових горизонтів:* довгострокове планування (більше ніж на 5 років); середньострокове (від 1 до 5 років); короткострокове (до 1 року); оперативне (на день, декаду, місяць, квартал).

*За масштабами планування:* загальне планування підприємства (організації); планування по галузях діяльності, планування проектів (завдань).

*За сферами планування:* фінансове планування; планування виробничої діяльності; планування робочої сили та ін.

Планування в менеджменті має три цілі: внесення

моменту свідомої організації господарської діяльності; спонукання працівників «зазирати в майбутнє», тобто прищеплення їм здатності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку підприємства; критерій контролю фактичних параметрів.

Для того щоб функція планування досягла зазначених вище цілей, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: повнота, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість.

*Принцип повноти.* Планування повинне охоплювати всі галузі діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління. Якщо при плануванні щось випаде з сфери уваги менеджера, то неминуче виникнення у цій ланці «вузького місця», тобто зривів, неузгодженості.

*Принцип точності.* При плануванні потрібно максимально досягти високої точності економічних параметрів, кількісних та якісних характеристик дій. В окремих випадках можливі відхилення параметрів без шкоди для загального ходу господарювання.

*Принцип економічності.* Витратоємкість планування повинна бути меншою за ефект, що очікується від запланованих показників, дій, процесів. Дійсно, якщо, наприклад, витрати на складання плану роздрібного товарообороту в сумі 1 млн. крб. становитимуть 20 % цієї суми, то організація не матиме коштів на здійснення самого процесу товарообороту.

*Принцип безперервності.* Планування досягає поставлених цілей тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і в просторі. Цей принцип тісно пов'язаний з *принципом гнучкості*: якщо плани виявляться не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки догматизація їх призведе до руху у хибному напрямі.

*Принцип масовості.* Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене виконання їх, активізує активність виконавців, дає змогу врахувати обставини, що можуть бути невідомі менеджеру.

Організаційне планування має свої прийоми та методи, які відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарської діяльності

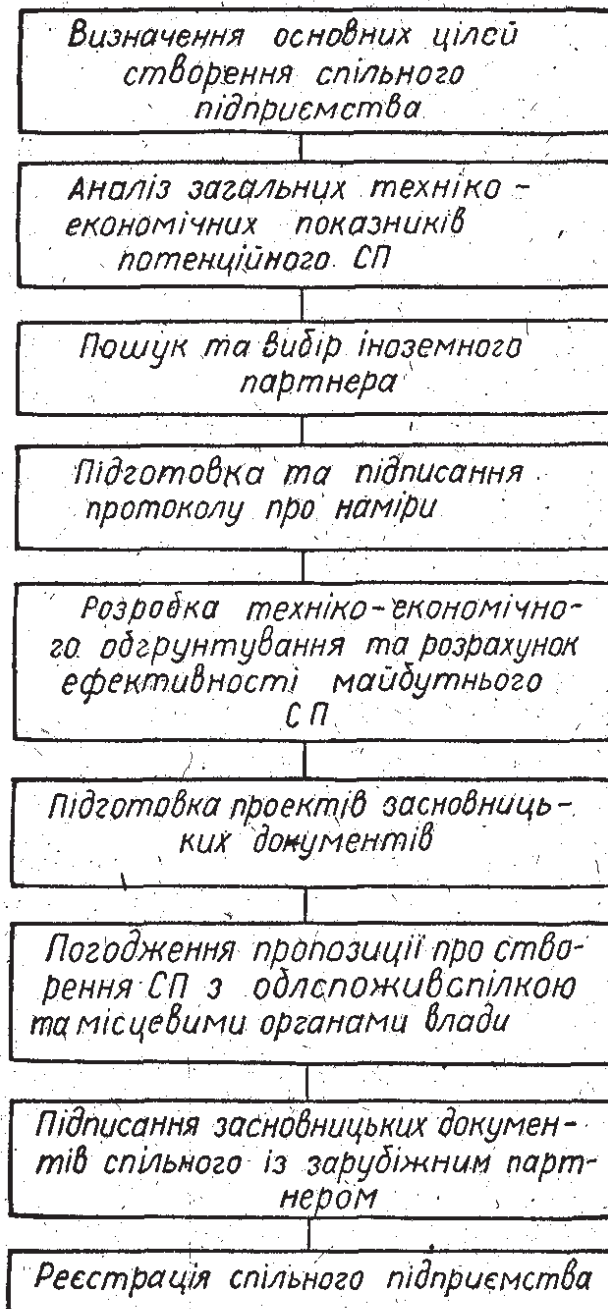


Рис. 4. План створення спільного підприємства із зарубіжним партнером.

(балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичне моделювання та ін.).

До методів організаційного планування відносять: метод послідовного опису операцій; графіки виконання; метод сітьового планування і управління; метод робочого календаря.

**Метод послідовного опису операцій.** Суть цього методу полягає у складанні плану послідовного виконання робіт, у якому кожна з них описується з необхідним ступенем деталізації. План може бути складений у вигляді послідовного переліку операцій, у вигляді схеми чи таб-

**Таблиця 1. Графік виконання робіт з удосконалення організаційної структури управління райспоживспілки**

№ пор.	Види робіт та операцій	Початок	Кінець	Хто виконує
1	Постановка цілей та завдань раціоналізації структури управління	01.02	10.02	Голова правління
2	Формулювання критеріїв ефективності раціоналізації системи управління	11.02	18.02	Начальник планово-економічного відділу
3	Розробка плану та програми раціоналізації	20.02	28.02	Планово-економічний відділ, оргінструктори
4	Обстеження діючої системи управління	01.03	01.04	Те саме
5	Аналіз і синтез матеріалів обстеження	01.04	15.04	Планово-економічний відділ, бухгалтерія, оргінструктори
6	Аналіз резервів підвищення ефективності системи управління	17.04	22.04	Те саме
7	Постановка організаційного діагнозу, виявлення протиріч у розвитку системи управління	24.04	29.04	Правління РСС
8	Розробка проектної документації, розгляд та затвердження її	01.05	06.05	Те саме

лиці. Приклад такого плану з створення спільного підприємства (СП) райспоживспілки із зарубіжним партнером подано на рис. 4.

*Графіки виконання.* Графіки виконання передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків виконання (початок і закінчення робіт).

Графік виконання робіт подано у табл. 1.

*Метод сітьового планування і управління.* Процес сітьового планування полягає у побудові таблиці робіт, у якій вказуються параметри, що характеризують тривалість їх, та сітьового графіка, де зазначено послідовність робіт.

Основними поняттями сітьового планування є події, роботи, мережа, критичний шлях.

Події — це певні проміжні або кінцеві результати роботи. Момент здійснення події — це досягнення відповід-

ної проміжної або кінцевої мети. Кожна подія, крім початкової і кінцевої, означає закінчення будь-якої роботи (або кількох робіт) і можливість початку іншої (наступної) роботи. Події зображують на сітьовому графіку колами.

Роботи (дії) являють собою процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових. Є три види зв'язків між подіями:

робота у звичайному розумінні слова, яка характеризується тривалістю, вартістю, витратами трудових та матеріальних ресурсів;

очікування, з яким маємо справу тоді, коли обладнання, робоча сила зайняті іншим видом робіт. Очікування характеризується витратами часу;

логічна залежність, тобто неможливість початку одних робіт до закінчення інших. Вона не пов'язана з витратами часу і ресурсів.

Сіткою (сітьовим графіком) називають графічне зображення послідовності робіт.

Критичний шлях — це така послідовність взаємопов'язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, характеризує тривалість всієї операції.

Таблиця робіт та сітьовий графік подані на рис. 5.

Сітьове планування передбачає проведення ряду аналітичних операцій за складеним графіком. При аналізі сітьового графіка встановлюється критичний шлях, виявляються резерви часу на інших шляхах, скорочується кількість робіт на критичному шляху з урахуванням об-

Робота	Тривалість		
	Середня	мінімальна	максимальна
А	$a$	$a_{min}$	$a_{max}$
Б	$b$	$b_{min}$	$b_{max}$
В	$v$	$v_{min}$	$v_{max}$
Г	$z$	$z_{min}$	$z_{max}$
Д	$d$	$d_{min}$	$d_{max}$
Е	$e$	$e_{min}$	$e_{max}$
Є	$\epsilon$	$\epsilon_{min}$	$\epsilon_{max}$
Ж	$z$	$z_{min}$	$z_{max}$
З	$z$	$z_{min}$	$z_{max}$

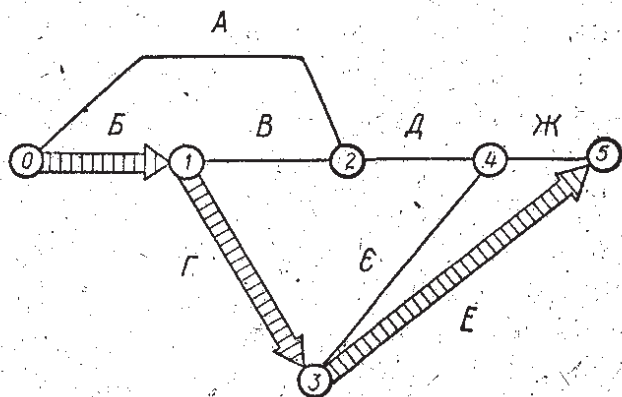


Рис. 5. Таблиця робіт та сітьовий графік.

межень щодо вартості, ресурсів та ін., встановлюється тривалість операцій (нормальна, найраніших і найпізніших строків, вірогідна оцінка часу) і вірогідність виникнення інших критичних шляхів.

Після того як проведено аналіз сітки (структури), вирішується питання про оптимізацію її. Як правило, мета процесу оптимізації — знайти такий варіант розподілу ресурсів по розгалуженнях сітки, при якому мінімізується сумарний час виконання робіт для фіксованих ресурсів. У сітці, поданій на рис. 5, де критичний шлях *Б, Г, Е*, сумарний час робіт становить:

$$T = T_B + T_G + T_E.$$

Час виконання роботи і відповідні витрати на неї  $C_i$  звичайно пов'язані залежністю:

$$T_i = T_{i_{\min}} + (T_{i_{\max}} - T_{i_{\min}}) e^{-\alpha(C_i - C_{\min})},$$

де  $T_{i_{\min}}$  — мінімальний час роботи, тобто час, який не може бути зменшений завдяки виділенню додаткових засобів;  $T_{i_{\max}}$  — максимальний час виконання роботи;  $\alpha$  — коефіцієнт ступеня прискорення роботи за рахунок додаткових ресурсів;  $C_{\min}$  — мінімальна вартість виконання роботи.

Отже, потрібно знати  $C_i$  і  $T_i$ , при яких має місце мінімальний час роботи та виконується умова

$$C_{\text{доп}} \geq C_B + C_G + C_E,$$

де  $C_{\text{доп}}$  — допустимий обсяг витрат.

*Метод робочого календаря.* Робочий календар — це план роботи керівника чи фахівця за певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день). Приклад робочого календаря на день подано у табл. 2.

У практиці планування управлінської діяльності розглянуті методи застосовуються в комплексі.

Таблиця 2. Робочий план дня

Час дня, год	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка	Час дня, год	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка
9.00			14.00		
10.00			15.00		
11.00			16.00		
12.00			17.00		
13.00			18.00		

### 1.3.3. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «РІШЕННЯ»

Управління будь-якою соціально-економічною системою передбачає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на виробничо-господарську діяльність об'єкта управління для забезпечення оптимального функціонування та розвитку останнього, створення нормальних умов праці та задоволення соціальних потреб членів колективу. Цей вплив здійснюється насамперед розробкою планової програми діяльності соціально-економічної системи. Однак у зв'язку з динамічним характером виробничо-господарського процесу умови функціонування системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різноманітних виробничо-господарських ситуацій, відхиленні від планової програми розвитку об'єкта управління.

Виробничо-господарські ситуації можуть бути наперед передбаченими (мати плановий характер) або виникати випадково у зв'язку з непередбаченими обставинами. У будь-якому випадку виникнення певної господарської ситуації супроводиться порушенням зв'язків, що склалися у господарстві, зміною окремих елементів об'єкта управління: трудових ресурсів, основних і оборотних фондів, технології діяльності тощо. Все це зумовлює потребу втручання в хід господарського процесу, тобто прийняття і реалізації управлінського рішення з приводу виникнення ситуації, що характеризується певними кількісними та якісними параметрами.

Вихід з ситуації, що склалася, може бути здійснений у різні строки, різними шляхами та із залученням більших чи менших засобів. Усі ці аспекти мають бути врахованими при розробці управлінського рішення.

Отже, управлінське рішення — це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Управлінське рішення у будь-якому випадку є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню цілей, поставлених перед підприємством.

Управлінські рішення як основний засіб впливу суб'єкта на об'єкт управління:

розробляються на основі наукового пізнання об'єктивних умов розвитку господарських процесів;



готуються на основі певних принципів та вимог до управлінських рішень;

мають специфічну технологію і організацію розробки та прийняття, побудовану на основі логіки загальнолюдської діяльності;

передбачають досягнення намічених цілей ефективним використанням ресурсів, що використовуються в господарському процесі;

встановлюють строки, засоби, час, необхідні для здійснення рішення;

передбачають результати, які повинні бути досягнутими при реалізації управлінського рішення, розподіл обов'язків, прав та відповідальності.

Для того щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог: науковій обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісній та якісній визначеності, правомірності, оптимальності, своєчасності, комплексності, гнучкості, повноті оформлення.

*Наукова обґрунтованість* передбачає розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління.

*Цілеспрямованість* зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

*Кількісна і якісна визначеність.* Управлінське рішення покликане впливати на об'єкт управління і обов'язково передбачає досягнення певних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимога кількісної визначеності управлінського рішення задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно. Наприклад, рішення, спрямоване на підвищення продуктивності праці продавців певного магазину, передбачає заміну устаткування, поліпшення умов освітлення робочих місць, раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Результат дії внаслідок заміни устаткування, а отже, і механізації певних трудових операцій, може бути охарактеризований кількісно і якісно. Якісна характеристика заходів щодо поліпшення умов праці передбачає благоустрій робочих місць, перегляд режиму праці і відпочинку,

проте не дає можливості визначити можливе зростання продуктивності праці.

*Правомірність.* Діяльність усіх служб системи управління пов'язана з додержанням різних правових норм. Тому будь-яке управлінське рішення повинне витікати з цих норм, не порушувати норми та виходити з компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

*Оптимальність.* Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.

*Своєчасність рішень* означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим до цього, а якщо воно приймається із запізненням, то потреба в ньому може відпасти. Своєчасність рішення означає також додержання строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання.

*Комплексність.* Діяльність організацій та підприємства споживчої кооперації передбачає наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Характерним є тісний взаємозв'язок зазначених елементів. Кількісні та якісні зміни одного з них, як правило, ведуть до відповідної зміни інших. Комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

*Гнучкість.* Господарська діяльність — динамічна система, що постійно розвивається. Будь-яке всебічно обгрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати корективів, а інколи і прийняття нового рішення. Разом з тим формулювання кожного рішення повинне передбачати місце для прояву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, для пошуку більш ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

*Повнота оформлення.* У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма викладу їх. Необхідно, щоб форма викладу

рішення виключала непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед працівниками, які мають реалізувати рішення, давала можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями по реалізації його слід вказувати конкретні способи та засоби виконання дій; необхідні ресурси; строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; порядок взаємодії виконавців; правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення, та ін.

Зміст управлінського рішення можна розкрити в його функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю організацій і підприємств: скеровуючій, координуючій та мобілізуючій.

*Скеровуюча функція.* Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством, тобто з врахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк. При цьому найкращих результатів досягають у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

*Координуюча функція (узгодження).* Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Таким чином, функція координації та узгодження у поєднанні з іншими заходами покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

*Мобілізуюча (стимулююча) функція.* Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх розглянутих функцій. Недооцінка ролі будь-якої з цих функцій на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які стоять перед конкретними колективами, непогодженості в діях, до безініціативності, а нерідко і до порушення трудової дисципліни.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для групування та класифікації їх, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

*Залежно від характеру цілей* можна виділити: перспективні рішення, які встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на досить довгий період часу, та поточні, які покликані забезпечувати досягнення найближчих цілей, вирішення, як правило, часткових завдань. Серед останніх у господарській практиці найчастіше спостерігаються оперативні рішення, які передбачають негайне втручання у хід розвитку об'єкта управління. Вони в основному мають характер регулювання чи коригування відхилень у системі, зумовлених непередбаченими раніше обставинами.

Залежно від рівня, на якому приймаються рішення, серед них можна виділити народногосподарські, галузеві, внутрішньовиробничі.

Залежно від масштабу здійснення рішення поділяють на глобальні та локальні. Глобальні рішення охоплюють, як правило, весь об'єкт управління (підприємство, організацію), локальні стосуються тільки окремих ланок цієї системи (магазин, склад, бригада матеріально-відповідальних осіб).

Залежно від характеру питань, поставлених у рішеннях, їх поділяють на технічні, організаційні, економічні та соціальні.

За ступенем новизни рішення поділяють на стандартні (рутинні) та творчі (евристичні).

У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція, а інколи просто здоровий глузд підказують правильне рішення. Практика свідчить, що більшість управлінських проблем на підприємствах вирішується на основі емпіричних знань. У таких ситуаціях прийняття ефективних рішень часто перетворюється в мистецтво і якість управлінських рішень певною мірою залежить від індивідуальних здібностей керівника, його теоретичної та практичної підготовки, загального кругозору та досвіду.

Однак перехід до ринкової економіки суттєво змінює характер управлінських проблем, які вирішують на підприємствах і в організаціях, та підвищує економічну значущість розв'язку їх: оптимізація вирішення цих проблем дає дедалі більший абсолютний ефект, а помилки призводять до великих втрат; зменшується час, відведений на процес вирішення тих чи інших завдань.

У цих умовах при всьому значенні досвіду, професійної інтуїції сучасного керівника відчувається потреба правильного поділу праці фахівців при підготовці рішення, а також використання найновіших сучасних методів, технічних засобів та процедур розробки і прийняття управлінських рішень.

Процес розробки рішень здійснюється виконанням управлінських операцій, які можна об'єднати в певні цільові комплекси. При цьому як самі комплекси, так і операції, що належать до них, виконуються у певній послідовності.

Цільові комплекси, що включають різноманітні, але на кожному етапі управління певні види операцій, можна розглядати як блоки системи дій з розробки управлінських рішень. Основна вимога, якої слід додержувати при виділенні окремих комплексів операцій процесу, що розглядаються, — це можливість одержання конкретних результатів здійснення дій, які належать до кожного часткового процесу — блоку, підблоку. Такі результати відносно відокремлені та використовуються як складові елементи єдиного процесу підготовки та прийняття рішення.

Основою дій з розробки рішень є системний аналіз. Розглянемо процес системного аналізу та розробки рішень, який складається з 4-х блоків: з'ясування ситуації, що склалася, та попереднє виявлення проблем розв'язання її; структурний аналіз досліджуваного об'єкта; підготовка варіантів рішення та вибір кращого з них, прийняття рішення.

У межах кожного блоку виконуються такі управлінські дії.

*Перший блок.* До нього входять такі дії: нагромадження вихідної інформації про об'єкт на напрям його розвитку; аналіз ситуації; попереднє виявлення кола проблем для виходу з ситуації; визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти.

*Другий блок.* У межах цього блоку здійснюються такі дії: встановлюють найбільш чутливі елементи об'єкта управління; формулюються умови завдання, яке потрібно вирішити в цій ситуації.

*Третій блок.* Дії цього блоку включають моделювання рішення, вибір економічно вигідних варіантів, вибір оптимального варіанта, виходячи з неекономічних критеріїв (тобто загальноприйнятого варіанта) та подання його на розгляд органу, що приймає рішення.

При моделюванні рішення оцінюється прийнятність моделі, складається алгоритм розв'язку задачі, розробляються модель рішення і система машинної інформації і програмного забезпечення (якщо передбачене застосування ЕОМ).

Економічно вигідні варіанти рішення вибирають у такій послідовності: встановлюють межі відхилення вихідних умов та обмеження по ресурсах; проводять розрахунки варіантів рішення, виходячи з економічних критеріїв.

У формалізованих моделях вибір оптимального варіанта здійснюється спрямованим перебиранням на основі застосування спеціальних методів: математичного програмування, статистичного моделювання, теорії масового обслуговування, теорії ігор та ін. У неформалізованих моделях вибір оптимального варіанта ґрунтується на логічній оцінці всіх можливих розроблених варіантів.

Відібравши економічно вигідні для підприємства варіанти рішення, потрібно оцінити їх з погляду неекономічних вимог до суті і змісту рішення. До цих аспектів вибору оптимального рішення відносять екологічні, соціальні та інші наслідки його реалізації. В разі потреби кращим може бути визнаний такий варіант, який економічно менш вигідний, але задовольняє вимоги неекономічних критеріїв.

У межах *четвертого блоку* поданий на затвердження варіант рішення обговорюється, оцінюється та затверджується.

Обговорення відібраного варіанта повинна очолювати особа, яка має право прийняття та затвердження рішень. Після обговорення рішення затверджується керівником-єдиначальником чи колегіальним органом управління. На результативність реалізації управлінських рішень впливають якість їх розробки, прийняття та реалізації. Є дуже багато рекомендацій щодо підвищення якості управлінських рішень як на етапах їх розробки та прийняття, так і на етапі реалізації. Ці рекомендації багатопланові, оскільки при розробці їх використовувались такі наукові дисципліни, як економіка підприємств, кібернетика, математика, психологія, соціологія та ін. Оскільки усі рекомендації немає можливості розглянути в межах цієї теми, основну увагу зосередимо на тих, які доведені нині від теоретичного обґрунтування до практичної реалізації. Це матриця оцінки наслідків реалізації рішення, методи теорії ігор, дерево рішень, аналітично-систематизаційний метод, метод ділових ігор.

**Матриця оцінки наслідків реалізації рішення** належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає у тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки (як позитивні, так і негативні) реалізації рішення (події). Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, що відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання. Однак корисність складання матриці безсумнівна, оскільки в ході цього процесу доводиться продумувати багато альтернативних наслідків рішення. При цьому ці наслідки фіксуються письмово і систематизуються.

Для ілюстрації методу матриці оцінки наслідків реалізації рішення розглянемо приклад її побудови (цифрові дані умовні) (табл.3).

Отже, більш прийнятний варіант рішення А, ніж варіант Б. Очевидно, його варто прийняти для реалізації.

**Таблиця 3. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення**

Подія, яка оцінюється позитивно за наслідками при реалізації варіанта рішення	Значення події	Ймовірність події		Добутки значення і ймовірності (бали)	
		Варіанти рішень		По варіантах	
		А	Б	А	Б
1. Подія 1	10	0,6	0,4	6	4
2. Подія 2	20	0,2	0,2	4	4
3. Та ін.	—	—	—	—	—
Сума позитивних балів				+44	+34
Подія, яка оцінюється негативно за наслідками при реалізації варіанта рішення					
1. Подія 1	15	0,4	0,4	6	6
2. Подія 2	20	0,3	0,5	6	10
3. Та ін.	—	—	—	—	—
Сума негативних балів				-20	-22
Загальний результат	100	—	—	+22	+12

Слід зазначити, що для спрощення розрахунків бажано оцінювати значення подій, виходячи з сумарного показника 100, а ймовірність настання події — у частках одиниці.

**Методи теорії ігор.** Теорія ігор — математична теорія конфліктних ситуацій, тобто таких, у яких зіткнулись інтереси двох чи більше сторін, які добиваються різних цілей. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та ін. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). При цьому конфліктом вважають не обов'язково напружені відносини між різними сторонами. В теорії ігор під конфліктом розуміють будь-яке незбігання інтересів сторін. На вибір рішення (стратегії поведінки) впливають: можливий варіант дій суперника; кількісний результат (виграш, програш), до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з врахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Вибір оптимальної стратегії досягається побудовою досить складних матриць. Тому в практичній роботі менеджера теорія ігор не може надати практичної допомоги у вирішенні проблем. Однак це не означає, що менеджер не зможе прийняти такого рішення, де йому необхідно врахувати рішення свого суперника. Наприклад, плануючи маркетингові заходи, менеджер обов'язково повинен продумати можливі дії своїх конкурентів.

**Дерево рішень.** Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та кількість їх.

До побудови дерева рішень потрібно здійснити етапи, розглянуті нами вище.

Дерево рішень може бути одно- і двоступеневим. При побудові одноступеневого дерева рішень розраховують математичне очікування для кожної події множенням значення події і ймовірності здійснення її. Сума математичних очікувань усіх подій однієї стратегії дає математичне очікування стратегій. Коли ж йдеться про багатоступеневі дерева рішень (де друга подія може мати місце тільки у тому випадку, коли здійснилась перша), всі показники математичного очікування одержують множенням показника математичного очікування з добут-



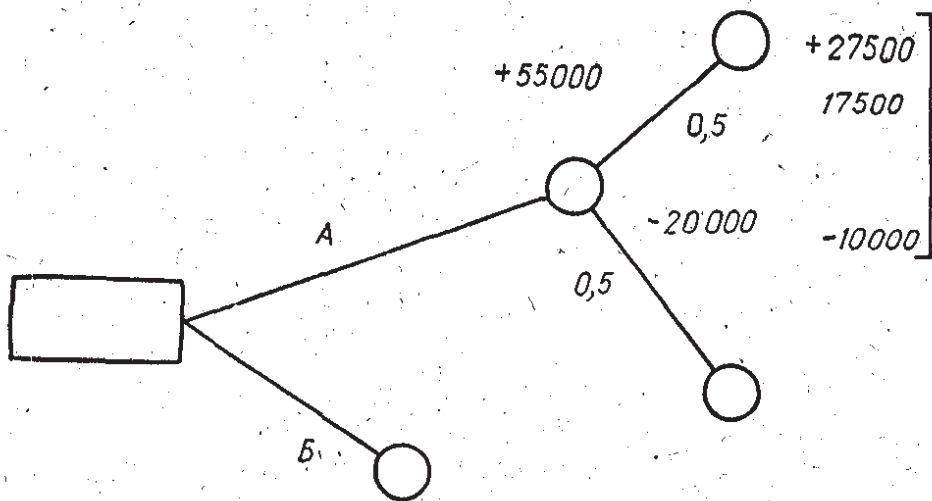


Рис. 6. Одноступеневе дерево рішень.

ком попередньої ймовірності настання події і наступної, зумовленої ймовірністю події. Приклад побудови одноступеневого дерева рішень подано на рис.6.

На рис. 6 зображено дві стратегії: стратегія А — пропозиція зарубіжній фірмі організувати торгівлю її товарами в магазинах споживчого товариства і стратегія Б — пропозиція фірмі не висувається. Шанси укласти договір або не укласти його 50 на 50, тобто ймовірність укладання угоди дорівнює 0,5 і ймовірність неукладання її також 0,5. Доход від реалізації товарів зарубіжної фірми дорівнює 55 000 дол., витрати на підготовку і проведення цієї операції — 20 000 дол.

Результат: очікуваний прибуток стратегії А «пропозиція» дорівнює 17 500 дол., стратегії Б «немає пропозиції» — нуль.

Висновок: варто висунути пропозицію зарубіжній фірмі, оскільки очікуваний прибуток є достатнім мотивом для реалізації її.

Приклад побудови двоступеневого дерева рішень (рис.7).

1-й ступінь: наведений вище; 2-й ступінь: враховується можливість штрафних санкцій в разі невиконання умов договору із зарубіжною фірмою у розмірі 20 000 дол.

Вірогідність невиконання договору — 0,1.

Розрахунки показують, що внаслідок можливих штрафних санкцій очікуваний прибуток зменшиться до 16 500 дол.

**Аналітично-систематизаційний метод.** Ефективним знаряддям розробки рішень є так званий аналітично-систематизаційний метод, розроблений американцями

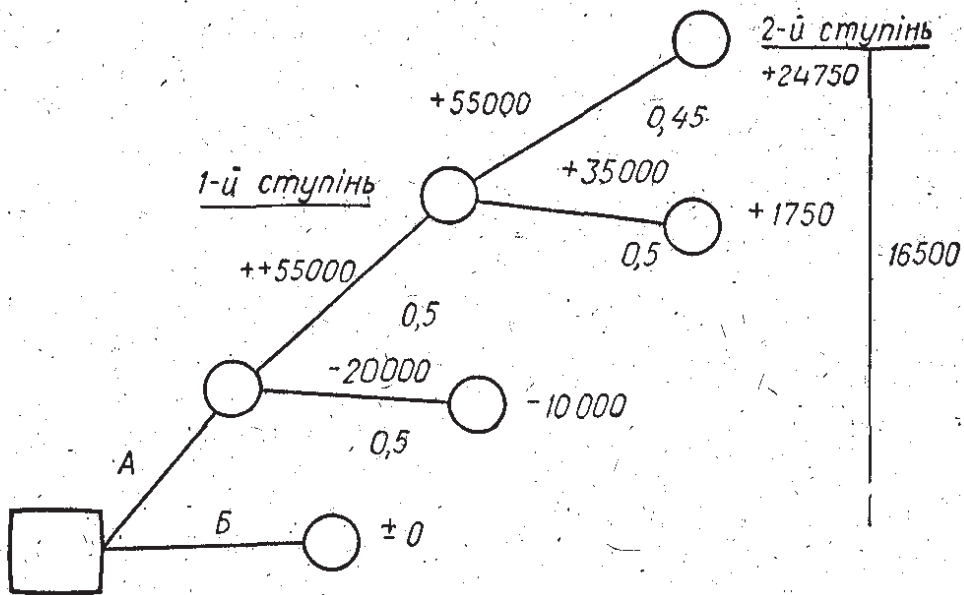


Рис. 7. Двоступеневе дерево рішень.

Келпером і Трегоє. Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблем; аналіз рішення.

**Аналіз ситуації.** Ситуаційний аналіз передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Аналіз ситуації полягає у тому, щоб за допомогою запитань уточнити ситуацію та розбити її на підситуації. Для цього потрібно відповісти приблизно на такі запитання:

Що ми знаємо точно про ситуацію?

Що нас особливо турбує в ситуації?

Що ще міститься в цій ситуації?

Чи можна більш чітко описати ситуацію?

Які ще сфери зачіпає ця ситуація?

Які помилки нами уже допущені?

Нерідко доводиться приймати рішення при наявності кількох ситуацій. У цьому випадку потрібно виділити критичну ситуацію і насамперед вирішити питання виходу з неї. Критичну ситуацію з множини ситуацій виділяють за такими параметрами: величина витрат для виходу з ситуації; наявний час для виходу з ситуацій; тенденція розвитку ситуації на майбутнє. Оцінка зазначених параметрів здійснюється пошуком відповідей на наступні запитання.

**Витрати, пов'язані з ситуацією:**

Який загальний обсяг витрат?

Яка висота витрат (рівень витрат)?

Чи є прямі збитки?

Наскільки великі збитки?

Хто ще виявляє занепокоєння цією ситуацією?

**Наявний час (терміновість ситуації):**

Скільки часу у нас в наявності?

Які наслідки відкладання рішення проблеми?

Наскільки загрозна ситуація нині?

Хто настійливо виявляє зацікавленість до ситуації?

**Тенденції розвитку ситуації:**

Яка тенденція (минуле — теперішнє — майбутнє)?

Стало краще чи гірше?

На підставі чого робимо висновки, що стало краще (гірше)?

*Аналіз проблем.* Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути (або що ми хотіли б мати). Відхилення дійсності від бажаного (можливого) стану можуть бути як позитивними, так і негативними. Однак характер проблеми не впливає на методику аналізу її. Схема аналізу проблем наступна.

**Дефініція (визначення):**

Що собою являють проблема і об'єкт, у якому вона виникла?

Яке відхилення (факт мінус дійсність чи факт мінус бажаний стан)?

**Опис проблеми (є — немає):**

Що?

Де?

Коли?

Скільки (об'єм, розмір)?

**Особливості:**

Через що «є» розходиться з «немає»?

**Зміни:**

Що змінилось через особливості?

**Гіпотези:**

Як могли вплинути ці зміни на відхилення? Можливо у зв'язку з особливостями?

**Перевірка (тест):**

Якщо це є причиною, то чи пояснює вона «є» і «немає»?

Розглянута вище схема стосується аналізу реальних проблем. Більш складний процес аналізу можливих проблем, оскільки він здійснюється, як правило, щоб застрахувати проект або план (рішення) від можливих несподіванок (вплив іншої сторони, порушення, стихія). Схема аналізу приблизно така. Спочатку виявляють критичні частини плану (рішення), які вивчають з погляду можливих відхилень і причин їх. Потім розробляють превентивні заходи та готують можливі заходи на випадок від-

хилень. Оскільки потреба в цих заходах може виникнути несподівано (спонтанно), потрібно передбачити «пускач» (ключ), тобто момент початку превентивних (можливих) заходів.

*Аналіз рішень.* Аналітично-систематизаційний метод передбачає відхід від послідовності кроків, описаних вище. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється у такій послідовності.

1. Визначають привід для рішення — мету (намір).

2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення; що конкретно прагнуть досягти; які заходи є для цього.

3. Класифікують та оцінюють цільові установки — встановлюють цілі, яких прагнуть досягти, їх обов'язковість, реальність, оцінюють бажані цілі.

4. Розробляють та зважують альтернативи — їх оцінюють з погляду обов'язкових та бажаних цілей, відкидають альтернативи, якщо бажана (необхідна) ціль не може бути досягнута. Приймають попередній варіант рішення за показником ступеня досягнення цілі.

5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість.

6. Приймають остаточне рішення.

*Метод ділових ігор.* Однією з форм моделювання процесів та явищ, яка сприяє розробці оптимальних управлінських рішень, є ділова гра. Діловою називають таку імітаційну гру, яка за своїм змістом та способом проведення імітує діяльність керівників та фахівців і дає змогу проаналізувати (передбачити) комплекс причин (явищ, факторів), що зумовлюють зміни господарських ситуацій.

Ділова гра на відміну від економіко-математичного моделювання не забезпечує «доказовості» оптимальності рішення. Проте вона дає можливість відобразити та врахувати в процесі розробки управлінського рішення різноманітні, у тому числі і неформалізовані, залежності. Застосування методу ділових ігор ефективно при розробці рішень, пов'язаних з прогнозуванням господарських процесів на перспективу (15—20 років), коли необхідно дати точне, суворо доведене оптимальне рішення.

В основу будь-якої ділової гри покладено взаємозв'язок ресурсів та знань про можливості, яких можна досягти внаслідок використання цих ресурсів. Конструктивними елементами ігрової моделі є: учасники гри — носії

модельних інтересів; правила, які обмежують і спрямовують прояв інтересів згідно з уявленням конструктора гри про модельований об'єкт; інформаційний масив, який відображує стан та рух ресурсів модельованої господарської системи та стимулюючий прояв інтересів гравців.

Застосування ділових ігор працівниками апарату управління дає змогу моделювати майбутні дії, психологічно готуватися до виконання завдань в умовах можливих і конфліктних ситуацій. У процесі проведення гри перевіряють та раціоналізують потоки інформації прямого та зворотного зв'язку, розробляють ефективні рекомендації, спрямовані на удосконалення функцій та структури системи управління, перевіряють та підвищують рівень правових знань.

#### **1.3.4. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «ОРГАНІЗАЦІЯ»**

Після того як сформульовані цілі соціально-економічної системи, сплановано її діяльність та прийнято рішення, настає час практичної реалізації їх.

Прийняте рішення обов'язково повинне бути виконане, оскільки в іншому випадку праця фахівців, що розробляли рішення, певні витрати, пов'язані з цим процесом, виявляються даремними. А головне — проблема залишиться невирішеною, ціль — недосягнутою.

Реалізація управлінського рішення потребує попередньої підготовки цього процесу і практичного його здійснення, тобто виконання певної послідовності кроків з досягнення цілі, закладеної в управлінському рішенні. Іншими словами, зміст поняття реалізації управлінського рішення полягає в організації процесу виконання рішення. Цей аспект розгляду поняття «організація» охоплює поняття структурної організації і організації процесу виконання рішення.

*Структурну організацію* можна порівняти із скелетом підприємства. Структурна організація визначає, хто відповідає за певну функцію в загальному організмі підприємства, оскільки вона складається з переліку компетентних виконавчих органів, які функціонують в апараті управління. Наявність структурної організації є передумовою виконання управлінських рішень, оскільки при відсутності тих, хто виконуватиме рішення, саме воно втрачає раціональний зміст. Питання співвідношення структурної організації і менеджменту потребують окремого розгляду.

*Організація процесу* виконання управлінського рішення охоплює комплекс дій менеджера з його реалізації.

Практика управління свідчить, що виконання рішення є однією з найбільш слабких сторін управлінської діяльності. Це результат некваліфікованої підготовки рішень, несвоечасного доведення їх до виконавців, відсутності контролю за ходом реалізації рішень.

Організація виконання прийнятого рішення залежить від його характеру, виду, масштабів здійснення та ін.

Для успішного виконання простих, оперативних рішень потрібно здійснити наступні операції і процедури: сформулювати рішення, визначити необхідні ресурси для його виконання, довести рішення до виконавців та проконтролювати виконання.

У разі прийняття складного багатопланового рішення потрібно розробити спеціальну цільову програму його реалізації. Така програма повинна включати в себе три групи заходів: документальне оформлення та організацію доведення рішення до виконавців; забезпечення виконання рішення необхідними ресурсами і засобами; організацію контролю виконання рішення.

Документальне оформлення управлінського рішення здійснюється на основі діючих законодавчих та інших правових актів. Форму і зміст документального оформлення рішення вибирають, виходячи з призначення та статусу органу, що прийняв це рішення. У будь-якому випадку документ, який зафіксував факт прийняття управлінського рішення, повинен містити: обґрунтування потреби прийняття рішення; зміст конкретних дій, передбачених рішенням; перелік необхідних трудових, матеріальних та інших ресурсів; засоби і способи реалізації рішення; строки виконання рішення; очікувані результати від реалізації рішення; склад виконавців; способи контролю за виконанням рішення.

Після документального оформлення рішення воно доводиться до виконавців. Нерідко буває, що рішення прийняте своєчасно, але з ряду причин доходить до виконавців лише через місяць — два, а буває і пізніше, втрачаючи свою дієвість, а інколи і зміст, оскільки змінюється ситуація. Тому, організовуючи виконання рішення, менеджер повинен передбачити відповідні засоби і форми доведення його до колективу, до кожного працівника, які в кінцевому підсумку і визначають успіх справи.

Однією з важливих форм доведення рішення до виконавців є безпосередня участь їх у розробці його проекту.

Тим самим учасники виробництва заздалегідь ознайомлюються з концепцією рішення, з завданнями і особливостями його виконання. Інколи з цією метою створюються комісії з людей, які можуть внести щось цінне, корисне у вирішення проблеми. Майбутні виконавці, беручи участь у підготовці рішення, роблять його більш реальним, оскільки краще знають усі сторони господарської діяльності, її резерви та труднощі.

Добрих результатів досягають також у випадку, коли колектив залучають до обговорення рішення або плану на загальних зборах чи на спеціальному семінарі. Однак слід підкреслити, що колегіальність у підготовці рішень дає високий ефект лише за умови додержання принципу персональної відповідальності.

Крім того, залучаючи працівників до розробки проєктів планів та рішень, не слід забувати про те, що це пов'язано з великими витратами робочого часу.

Важливий момент комплексної програми організації виконання рішення — це маневр кадрами, ресурсами, а також створення оперативних резервів. Рішення, покликане внести суттєві зміни у хід господарювання, потребує матеріального забезпечення, певної перебудови структури штатів, переорієнтації людей, перепідготовки їх, а інколи і заміни. Тому реалізація масштабних програм з якісної перебудови виробництва неминуче приводить до глибоких змін у методах і формах роботи, а отже, і в структурі кадрів.

Не менш глибока перебудова потрібна, як правило, і у виробничому апараті, в системі коопераційних зв'язків, матеріально-технічному забезпеченні. В самому рішенні всієї цієї різноманітності передбачити неможливо. Тому його реалізація пов'язана з вирішенням великої кількості складних питань поділу праці та встановлення нових пропорцій між суміжними ланками як в середині підприємства (організації), так і за його межами. Все це потребує великої організаційної роботи, а отже, і часу.

Дуже важливим елементом програмно-цільового підходу до виконання рішення є контроль, тобто прискіплива перевірка виконання прийнятих рішень. Без систематичного контролю за процесом розвитку об'єкта управління неможливо мати високі результати. Такий підхід потребує своєї організації, чіткого встановлення цілей контролю, його процедури, створення відповідного механізму. Організація дієвого контролю — справа кож-

ного господарського керівника. Під його прямим впливом зміцнюється виконавська дисципліна, підвищується відповідальність працівників за чітке виконання покладених на них обов'язків, поліпшується ритмічність та планомірність всієї виробничої діяльності.

Інколи в плані поділу управлінської праці доцільно доручати контроль за виконанням рішення групі, що його готувала. В інших випадках для цієї мети створюються спеціальні підрозділи. Важливо підкреслити, що критерієм оцінки роботи таких груп є не кількість перевірок або кількість зафіксованих зривів, а питома вага виконаних у строк рішень.

### **1.3.5. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «ОПЕРАТИВНИЙ ВПЛИВ»**

Виробничо-господарські процеси є надзвичайно динамічними, оскільки вони перебувають під впливом різноманітних факторів, у тому числі непередбачених та випадкових. В цих умовах поставлена ціль, розроблений план, прийняте рішення можуть не досягнути своєї мети, якщо повсякденно не впливати на діяльність об'єкта управління. Така повсякденна діяльність менеджера з регулювання ходу господарських процесів об'єкта управління і виконання ним запланованих завдань та прийнятих рішень називається оперативним управлінням, яке складається з таких елементів:

- розробка оперативних планів та завдань;
- організація виконання оперативних планів та завдань;
- організація поточного контролю і регулювання ходу робіт.

Оперативні плани та завдання розробляють двох видів. Перший вид оперативних планів та завдань являє собою конкретизацію основних напрямів управлінської діяльності в момент розробки та прийняття плану господарсько-фінансової діяльності. Це плани закупівлі товарів, закриття підприємств на ремонт, інвентаризацію, перевірок підприємств та ін. Складання такого роду планів відображає повсякденну поточну діяльність апарату управління протягом року.

Другий вид оперативних планів та завдань розробляють на основі поточного аналізу діяльності об'єкта управління. Ці плани передбачають негайне втручання у хід господарських процесів з метою регулювання їх.



Розробка оперативних планів та завдань здійснюється, виходячи з тактики виконання планових показників, яка враховує наявні засоби та ресурси (як матеріально-грошові, так і трудові), так і виходячи з кон'юнктури ринку, що склалася у районі діяльності організації (підприємства). Особливістю оперативних планів та завдань є негайність їх виконання, конкретність та адресність.

Другою складовою частиною оперативного управління є *організація виконання оперативних планів та завдань*. Цей етап починається з конкретизації оперативних планів у формі завдань окремим виконавцям. Конкретизація здійснюється по об'єктах управління, строках, операціях, відповідальних особах. Як правило, така конкретизація здійснюється менеджером на оперативній нараді працівників апарату управління, оскільки ефективність виконання оперативних завдань багато в чому залежить від часу, який минув з моменту формування завдання до доведення його виконавцю.

У момент доведення завдання виконавцю необхідно провести інструктивно-роз'яснювальну роботу з ним, створити умови для успішного виконання завдання. Зміст інструктивно-роз'яснювальної роботи полягає в ознайомленні виконавця із загальною ситуацією і конкретно з питанням, яке доручається виконавцю, в націленні його на успішне виконання завдання, в переконанні його у важливості доручення. Інколи провадять більш широку роз'яснювальну роботу, аж до роз'яснення посадових обов'язків і прав.

Одночасно менеджер повинен створити необхідні умови для виконання оперативного завдання — поєднати його з раніше одержаними виконавцем завданнями чи скасувати деякі з них, якщо немає можливості виконати їх паралельно, забезпечити матеріальні умови для виконання завдання (наприклад, транспорт для поїздки виконавця в магазин та ін.).

Оперативне завдання може видаватись у письмовій чи усній формі. Однак у будь-якому випадку потрібно фіксувати його в спеціальному журналі.

Після одержання виконавцем оперативного завдання починається процес *поточного контролю* ходу виконання його. Метою поточного контролю оперативного завдання є негайна реакція менеджера на відхилення, які було виявлено у ході господарського процесу. Для контролю виконання оперативного завдання найчастіше застосо-

вується особиста доповідь підлеглого, але можна також використовувати документальний контроль і інспекційну поїздку.

### 1.3.6. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «МОТИВАЦІЯ»

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів у кінцевому підсумку визначається не тільки цілями, правильно визначеними плановими орієнтирами чи якісно розробленими рішеннями та обгрунтованими діями з виконання їх, а й залежить від людей, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, реалізують плани та виконують прийняті рішення. Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її.

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. І хоч це давно вже відійшло, однак як у науці, так і на практиці досі зустрічаємо наслідки таких поглядів. Прикладом може бути акордна система оплати праці, досить широко застосовувана на практиці.

У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із законами природи.

Серед численних теорій психологічної мотивації працівників найбільш важливими практично є:

- 1) теорія потреб Маслоу;
- 2) теорія Х/У Мак-Грегора;
- 3) теорія двох факторів Герцберга;
- 4) «теорія продуктивності» Мак-Клейланда;
- 5) теорія очікувань Врума.

Теорії, зазначені в пунктах 1—4, вважають *теоріями змісту*, оскільки вони намагаються пояснити, що в індивідууму або в його оточенні формує і зберігає певний спосіб дії. Теорія очікувань Врума, навпаки, намагається пояснити, як формується, скеровується, змінюється чи зберігається певна поведінка.

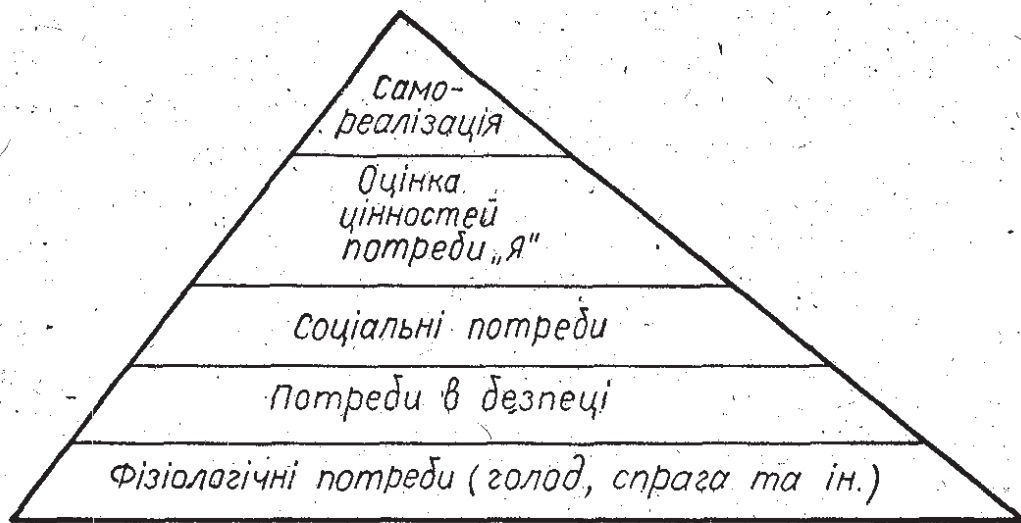


Рис. 8. Ієрархічний принцип розміщення потреб.

**Теорія потреб Маслоу.** Згідно з Маслоу, поведінка людини мотивується певними потребами, які можна розмістити за ієрархічним принципом у вигляді, поданому на рис. 8.

Маслоу та його послідовники стверджують, що як тільки член організації відчує, що задовольнив свої основні потреби (наприклад, мінімальний дохід), він піднімається вище у розумінні задоволення нових потреб. Задоволені потреби не служать більше стимулом (мотивацією) для прикладення більших зусиль до праці. Незадоволені потреби, навпаки, створюють напружений стан, який, як вважають, можна зняти задоволенням цих потреб. Якщо через деякий час співробітник побачить, що задоволення потреби «Я», не кажучи вже про самореалізацію у професійній діяльності, примушує його очікувати, то він або відчуває незадоволення, або ж знизить рівень своїх прагнень. Отже, почуття задоволення, мабуть, не завжди виражає позитивну установку до праці або служить стимулом для підвищення продуктивності праці, а навпаки, може виражати відсутність інтересу. Крім того, незадоволення може бути стимулом для поліпшення умов і зростання потреб і, отже, вираженням дуже позитивної установки. Теорія потреб Маслоу є квазідинамічною. Така оцінка справедлива, оскільки передбачається, що для людини в процесі її психологічного розвитку домінують і різноманітні потреби.

**Теорія Х/У Мак-Грегора.** У процесі розвитку людської культури і в історії таких наук, як філософія, соціологія та психологія, часто використовувався дуалістичний портрет людини, яку зображували або позитивною,

або негативною (добрий — злий) чи песимістично-оптимістичною (щодо динаміки розвитку її). Найбільш видатним представником дуалістичного зображення людини в межах сучасної теорії менеджменту є Мак-Грегор, який за допомогою пари протилежностей (теорій X і Y) надзвичайно дохідливо описав два портрети людини, які екстремально відрізняються один від одного. Мак-Грегор виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на ряд гіпотез про природу людини і відносини між людьми.

*Портрет людини X* (теорія X) характеризується тим, що людина має природжену огиду до праці і намагається будь-яким способом уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і загрозою покарання примушувати робити свій внесок у досягнення цілей організації. Така людина охоче дозволяє собою управляти, уникає відповідальності, не має прагнення до наживи і передусім бажає безпеки.

*Портрет людини Y.* За своєю природою ця людина не має огиди до праці, навпаки, праця для неї є джерелом задоволення.

Якщо людина повністю поділяє цілі організації, то тоді не потрібен сторонній контроль; розвивається самоконтроль і власна ініціатива. Найбільш важливим стимулом до праці є задоволення потреб власного «Я» і прагнення до самореалізації.

Таким чином, вирішальний вплив на поведінку менеджера має те, як він думає про співробітників, які портрети їх він собі склав і чим планує мотивувати їхню працю. Відповідно до цього розроблені Мак-Грегором теорії можна інтерпретувати як мотиваційні теорії. Теорія X (управління через контроль) відповідає негативній мотивації і стосується тільки уже задоволених потреб, залишаючи осторонь більш високі; теорія Y (управління за допомогою мотивації) відповідає позитивній мотивації, стосується незадоволених більш високих потреб і, крім того, «дешевша», оскільки самоконтроль та співробітництво зменшують витрати на контроль. В літературі ще висвітлюється теорія Z, яка може розглядатися як прив'язка теорій X і Y.

**Теорія двох факторів Герцберга.** В 1959 р. Герцберг і його співробітники провели цілеспрямоване опитування приблизно 200 бухгалтерів та інженерів про приємні та неприємні ситуації на роботі (чи можете Ви по можливості описати точно ситуацію, яку вважаєте дуже доб-

рою або поганою)? Виходячи з того факту, що дуже рідко ті самі причини (фактори) були названі в зв'язку з приємними і неприємними переживаннями на роботі, Герцберг дійшов висновку, що є фактори, які:

не дають відчуття задоволення — політика підприємства, оплата і умови праці;

можуть принести задоволення — досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, просування по службі.

Висновок Герцберга про те, що позитивні установки співробітників відносно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукав його відмовитися від класичної концепції задоволеності, яка виходить з безперервності переходу від стану «задоволений» до «незадоволений». Протилежним почуттям незадоволеності є не задоволеність, а відсутність незадоволеності: (вода, яка не містить мікробів, перешкоджає виникненню хвороби, проте й не робить людину здоровішою).

**Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда.** З надзвичайно широкого спектру потреб Мак-Клейланд відмітив три найбільш значущі для пояснення поведінки людини:

- прагнення до досягнень;
- соціальні прагнення;
- прагнення до влади.

При цьому основну увагу Мак-Клейланд приділив прагненню до досягнень і на цьому побудував теорію мотивації праці (досягнень). Під прагненням до досягнень слід розуміти досить стабільну здатність прагнути до досягнень і успіхів. І хоч у Маслоу ця потреба не виражена так явно, але її можна віднести (за його класифікацією) до потреб більш високого рангу, якщо не до самореалізації. Перед Мак-Клейландом постало питання, чому у людей з більш чи менш чітко вираженими трьома основними потребами мотивація до досягнень виявляється по-різному: в одних сильніше, ніж в інших, і при яких умовах можна посилити мотивацію до досягнень. Щоб відповісти на це запитання, він вивчав багато індивідумів з вираженою мотивацією до досягнень манери їхньої поведінки і особисті якості. На основі цього Мак-Клейланд відмітив у них такі характерні риси:

- ідуть на добре продуманий ризик;
- надають перевагу завданням середнього ступеня складності, але таким з них, які відрізняються новизною

змісту і потребують особистої ініціативи та творчого підходу;

концентруються на праці (завданні) самі і менше — на співробітниках, не люблять зупинок у роботі;

віддають перевагу таким ситуаціям у роботі, коли вони можуть самостійно працювати і приймати рішення;

потребують безпосереднього зворотного зв'язку, частих оцінок (власних і сторонніх) результатів праці;

відчувають велике задоволення від самої праці (внутрішня мотивація). Гроші для них мають значення тільки як індикатор оцінки досягнень.

Мотивація досягнень є для Мак-Клейланда передумовою успішної діяльності менеджера. І насправді, він відкрив (про це свідчать порівняльні дані досліджень на світовому рівні), що для менеджерів характерна більш висока мотивація до досягнень, ніж для інших професійних груп з відповідною освітою, і що менеджери, які досягли більших успіхів, відповідно мають більш високу мотивацію до досягнень, ніж ті, які таких успіхів не досягли.

**Теорія очікувань Врума.** Модель Врума ґрунтується на підході до проблеми під кутом зору «шлях — ціль» і являє собою орієнтовану на психологію теорію рішень, яка походить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній нею користі з її суто суб'єктивного погляду. Ідея «шлях — ціль» виникла з емпіричних спостережень, згідно з якими праця, виконувана працівником (шлях), тільки тоді може бути визнаною, коли при цьому досягається бажана ціль.

Таким чином, прояв індивідуумом прагнення до досягнень залежить не тільки від здібностей чи соціалізації, а й від суб'єктивного сприйняття відносної користі результату праці для досягнення особистої цілі. Ця думка «засоби — ціль» розробляється і в теорії процесів як інструментарій. Відповідно до цього в центрі уваги перебувають три поняття: цінність, інструментарій, очікування.

**Цінність** у цій моделі означає ефективну орієнтацію людини на результати діяльності її: наскільки важливе притягальне значення результату для індивідуума? Розрізняють два рівні результатів: результатами першого рівня є, наприклад, винагорода за підсумки праці (оплата), які служать стимулом; результатами другого рівня є певні потреби чи цілі, до яких прагне індивідуум.

*Інструментарій* відповідає за очікування, що результат першого рівня певного способу дій приведе до досягнення бажаної цілі (результату другого рівня). Результат першого рівня — не самоціль, а засіб одержати від нього користь завдяки наявності у нього такої якості, як задоволення позитивного результату другого рівня (потреби).

*Очікування* людей полягають у вірогідності того, що певні дії приведуть до певного результату. Суб'єктивна ймовірність визначається тим, що за допомогою певних зусиль досягається певний результат (ціль завдання) і буде певна винагорода, зумовлена виконанням завдання.

Використовуючи описані елементи моделі, можна визначити зусилля, яких докладає індивідуум при певних (визначених емпірично) значеннях трьох змінних (цінність, інструментарій, очікування), а це і є мотиваційною силою.

Виходячи з розглянутих теоретичних положень, можна відповісти на запитання: «Як мотивувати своїх співробітників»? Мотивація співробітників має виходити з того, що ніколи не можна замінити власну мотивацію співробітника сторонньою мотивацією. Іншими словами, внутрішню мотивацію неможливо викликати зовнішньою. Проте керівник може досить мотивувати своїх співробітників, створивши ситуаційне поле, яке спонукає їх зробити те, що від них очікують. Це поле складається з таких складових частин:

стиль управління;

поведінка керівника в комунікаціях;

оплата праці;

вимогливість через постановку завдань і цілей та ін.

Для того щоб зуміти створити таке поле для співробітників з врахуванням їх особливостей, керівник повинен знати внутрішній мотиваційний спектр своїх співробітників, відповівши на запитання «Де і як найкраще з допомогою ситуації і завдань спонукати співробітників до дії?»

Проблематика мотивації набуває нині дедалі більшого значення насамперед тому, що у всіх випадках виконання робіт потребує розумових зусиль працівників. Саме цей вид зусиль підлягає мотивації.

Є багато стимулів, що спонукають працівника добре працювати, однак серед них немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні стимули, і навіть у тих самих людей реакція не завжди однозначна. Людина зви-

кає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом стимулів і постійно їх поновлювати.

### 1.3.7. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «КОНТРОЛЬ»

Контроль у складі функцій менеджменту є протилежним полюсом щодо функції цілевстановлення і логічним продовженням дій керівника: коли поставлено ціль, то слід переконатися, чи можна її взагалі досягти. І хоч контроль у розумінні аналізу цілі є необхідним, однак контроль, як і влада, зумовлює передусім негативні емоції. Для багатьох людей контроль здебільшого означає обмеження, примус, відсутність самостійності, все те, що пов'язується у нашій свідомості з обмеженням прав особи. Внаслідок цього контроль належить до тих функцій управління, суть яких, як правило, розуміють неправильно.

Для визначення суті контролю потрібно відповісти на такі запитання:

1) що контролюється (приблизно так: співробітник як особистість? Його метод праці? Результати його праці?);

2) хто контролює і як контролює?

3) які наслідки контролю?

Розглянемо можливі відповіді на ці запитання.

*Об'єкт контролю.* Емоційне напруження, яке несе в собі слово «контроль», є значною мірою наслідком того, що контролюються не результати діяльності, а в основному особистість. Якщо добути результати не відповідають очікуванню, це часто стає приводом для перевірки не тільки самої праці, а й ставиться під сумнів сама особистість. Тому об'єктом контролю не може бути особистість. Керівник, який у ході перевірки виявив, що результати роботи не ті, які мають бути, і одночасно встановив, що це наслідок невисокої кваліфікації співробітника, навряд чи знайде співчуття у цього співробітника. Навіть якщо виключити особистість з контролю, все одно будуть дві можливості при перевірці: проконтролювати тільки результат праці або ще й шлях досягнення цілі. З погляду психології управління слід контролювати тільки результати. Інколи виникає потреба проконтролювати і шлях досягнення цілі (методи праці). Це насамперед стосується тих випадків, коли некваліфіковане ставлення до процесу праці може приз-



вести до збитків для підприємства чи для самого працівника.

Ефективність контролю залежить також від контролюючих інстанцій і застосовуваної техніки контролю. Питання про контролюючі інстанції — це перш за все питання про те, хто контролює: «свої» чи «чужі», начальник контролює підлеглих чи підлеглі контролюють самі себе. Отже, питання зводиться до самоконтролю чи контролю стороннього (контролю начальника).

*Самоконтроль* стимулює у співробітника почуття власної відповідальності за якість і результати праці. Він потребує значно менше витрат, ніж зовнішня система контролю. Самоконтроль може здійснюватися працівником у необхідний час, він потребує меншого часу і дає змогу вникнути у загальний виробничий процес, побачити своє місце у ньому.

*Контроль сторонній і начальника* повинен бути первинним щодо самоконтролю, тобто виключити будь-який ризик, пов'язаний з самоконтролем, наприклад, коли спостерігаються постійні дефекти у виробках чи недоліки у результатах праці, які сам співробітник не помічає. Цей вид контролю застосовують також тоді, коли співробітник оцінює результати своєї праці, керуючись заниженими порівняно з іншими співробітниками еталопами.

Щодо техніки проведення контролю, то виникає питання, чи повинен співробітник знати про наступний контроль. Наприклад, чи повинен касир знати, що у певний час буде проведена перевірка касових книг і готівки. Проблема полягає у тому, що дуже складно дати однозначну відповідь, не розглядаючи специфіку кожної конкретної ситуації і керуючись тільки етичними нормами, без будь-якого зв'язку з реальністю. Для ілюстрації можна навести такий приклад. Перевіряючи магазини торгової організації, один з інспекторів у своїй зоні завжди відмічає кращі результати, ніж інші. На запитання про те, чим це пояснюється, він відповів, що це результат його системи контролю, яка полягає в тому, що керівники магазинів завжди знають, коли слід чекати інспектора. На цей момент вони наводять порядок у магазинах, а інспектор тільки відмічає позитивні моменти. Цю ситуацію можна трактувати по-різному. Крім того, при вирішенні питання про техніку контролю необхідно подумати про те, який контроль проводити: вибіркового чи суцільного. Тут також не можна дати ніяких

загальних рекомендацій, крім тієї, що суцільний (тотальний) контроль слід провадити тільки там, де він безумовно необхідний.

Один з найпоширеніших видів контролю можна назвати нейтральним з емоційного погляду словосполученням «аналіз досягнення цілі». Залежно від результатів такого контролю можуть бути різні наслідки і заходи.

Розглянемо два можливі наслідки такого контролю.

*Випадок А.* Контроль підтвердив, що ціль досягнута. Крім того, вибіркова перевірка показала, що шлях до досягнення результату був обраний правильно.

Якщо ціль була досягнута звичайними засобами і методами, то співробітник одержує визнання у вигляді зворотного позитивного зв'язку. Якщо ж ціль була досягнута нестандартним шляхом чи за допомогою особливих зусиль працівника, то поряд із звичайним зворотним зв'язком (визнанням високої кваліфікації працівника, його важливої ролі в досягненні успіхів та ін.) повинні бути застосовані засоби додаткової мотивації методів, обраних працівником.

*Випадок Б.* Контроль показав, що ціль не була досягнута. Починається пошук причин. У принципі можуть бути три можливості:

- а) об'єктивні причини не дали змоги досягти цілі;
- б) ціль не досягнута через причини, зумовлені діями керівника;
- в) ціль не досягнута в зв'язку з неправильними діями співробітника (обрано неправильний шлях).

Якщо пошук причин показав, що вирішальну роль у недосягненні цілі відіграли об'єктивні причини, які не можна усунути, то необхідно переглянути цілі і знову розпочати процес менеджменту.

У випадку, коли ціль не досягнута через дії керівника, то він повинен визнати свої помилки. Не можна їх перекладати на співробітників.

Якщо встановлено, що не було об'єктивних причин невиконання цілі і дії керівника були правильними, відповідальність несе працівник. Причинами неправильно обраного шляху досягнення цілі можуть бути: низька кваліфікація працівника, небажання працювати і навіть злі наміри його щодо підприємства. Залежно від виявлених причин визначають і необхідні заходи: від повторного інструктування до звільнення. Тут повинен спрацьовувати такий принцип: хвалити потрібно в при-

сутності більшої кількості людей, а критикувати наодинці. Критика повинна обмежуватися працею (результатами роботи, методами) і не зачіпати особистості співробітника.

Контроль в умовах ринкової економіки є однією з найважливіших функцій менеджменту. В фірмах західних країн є штати контролерів всередині фірм і спеціалізовані аудиторські фірми. Внутрішньофірмові контролери перевіряють підприємства в цілому здійснюючи стратегічний і поточний контроль запасів, сфери розвитку, готової продукції, збуту, виробничих ліній та ін.

Контролер бере участь у плануванні на підприємствах, не несучи, звичайно, відповідальності за планові підходи в галузях. Він надає необхідні для планування дані (інформаційного і управлінського характеру), а його відповідальність поширюється на зведення в ціле даних для галузевого планування, обробка яких здійснюється в межах єдиного планування і для перевірки окремих висновків і прив'язки їх до цілей, які стоять перед підприємством. В процесі поточної діяльності контролер постійно аналізує всі сторони діяльності підприємства під кутом зору відповідності їх стратегічним і тактичним цілям та подає керівництву необхідну інформацію для прийняття рішень.

## 1.4. ОРГАНІЗАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.4.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Об'єктивною передумовою здійснення процесу менеджменту є наявність організації, в межах якої здійснюється цей процес.

Визначень феномена «організація» не менше, ніж поняття «менеджмент». Однак спільними рисами будь-якого визначення організації є: множина осіб або суборганізацій; загальна мета, яка відома також членам організації; загальні, узгоджені одне з одним прагнення, спрямовані на досягнення встановлених цілей; ієрархія\*; формальна структура\*\*, усвідомлена коорди-

---

\* Ієрархія — взагалі означає встановлення зв'язку між властями.

\*\* Формальна структура — це система правил, яка дає змогу члену організації визначити свою позицію і поведінку в організації. Завдяки формальній структурі член організації знає, з якими іншими членами організації він може (повинен) вступити в контакти аби сприяти виконанню поставлених завдань.

нація дій; заміненість членів організації; виключність щодо навколишнього середовища, яка підкреслюється особливим ритуалом вступу до організації, різними ознаками, символами, титулами та ін., які доступні тільки членам організації; вертикальний і горизонтальний поділ праці.

У зв'язку з цим класичного значення набули визначальні риси бюрократизму, визначені у проведеному Максом Вебером аналізі бюрократичної держави. Ці ознаки охоплюють: наявність правил, розмежування компетенції, службову ієрархію, культ документа, жорсткий механізм дисципліни та ін.

*Отже, організація — це соціальне утворення, у якому загальними прагненнями об'єднано багато людей для досягнення спільної мети.*

Виникнення організації розглянемо на прикладі групи людей, які на однакових засадах намагаються вирішувати певні завдання чи проблеми. Уявімо собі, що така група складається, скажімо, з семи чоловік, перед якими поставлено певне завдання. Через дві чи три години спільної праці сторонній спостерігач помітить, що ця група людей стала першою неформальною організацією, що виявляється у формі комунікативних зв'язків між її членами: один член групи стає виразником думки, інші погоджують з ним свої дії. Виникає певна ієрархія — одна людина стає лідером групи (керівником), а інші члени організації виконують його вказівки. Спостерігаються й інші ознаки організації, наведені вище.

Ці ознаки характерні для кожної, навіть найбільшої організації. Чим більша група, тим більше можливих комунікативних зв'язків і тим сильніше прагнення її членів створити структуру з метою підвищення ефективності комунікацій. Якщо структури немає, то кожен вступає у комунікативний зв'язок з іншими і незабаром така система у великих групах зруйнується. Структура допомагає упорядкувати комунікативні зв'язки та підвищити ефективність їх.

Однак підвищення ефективності комунікацій не є самоціллю, а спрямоване на виконання завдання, вирішення проблеми. За логікою речей, члени нашої умовної групи повинні насамперед подумати про те, як розчленувати проблему, що підлягає вирішенню, на окремі завдання та розподілити її між членами групи. Таким чином, вже з перших кроків усвідомленого формування організації виникає потреба поділу завдань, що є нас-

лідком поділу праці. Однак поділ праці, доведений до абсолюту (кожний член організації вирішує свої власні завдання, не враховуючи окремих завдань інших членів організації), поставив би під сумнів працездатність такої організації. Тому необхідний синтез завдань як на кожному робочому місці, так і координацією окремих робочих місць, а це, як відомо, одне з основних завдань менеджменту. Проте координація не повинна відбуватися «наказами», тому в літературі проголошується принцип єдності при постановці завдань. Зрозуміло, що сьогодні цей принцип аналогічний принципу інстанцій (комунікації мають проходити лише вздовж лінії ієрархічного підпорядкування), відстоюється тільки в послабленій формі. Далі зводиться в постулат те, що начальник (керівник групи) не повинен мати у своєму безпосередньому підпорядкуванні надто багато співробітників (діапазон управління). Хоч дослідження у цьому напрямі з погляду організації праці і соціальної психології провадилися досить широко, однак вони не дали змоги зробити чітких висновків про діапазон керівництва. Так, французький дослідник В. А. Грайкунас ще в 1936 р. запропонував формулу для виявлення числа всіх можливих взаємозв'язків, які потребують уваги менеджера:

$$K = n(2^{n-1} + n - 1),$$

де  $n$  — кількість підлеглих.

Результати, добуті за допомогою цієї формули, такі:

<i>Кількість підлеглих</i>	<i>Число взаємозв'язків</i>
1	1
5	100
10	5 210
15	245 570

Тривалість одного контакту, якщо у керівника, наприклад, п'ять підлеглих, можна визначити, поділивши загальну тривалість робочого дня на кількість взаємозв'язків:  $480 \text{ хв} : 100 = 4,8 \text{ хв}$ .

Ця формула має швидше теоретичний інтерес, оскільки на практиці здійснюються управлінські заходи, які зменшують кількість і частоту посадових зв'язків, що потребують уваги менеджера, дають змогу збільшити діапазон управління і тим самим скоротити витрати від малоефективної праці надмірної кількості підрозділів (підлеглих). Тому більшість дослідників і практиків вважають, що одному керівнику можна підпорядкувати від

8 до 15 підлеглих. Крім зазначених принципів організації необхідно при її створенні з'ясувати, як відбувається (через кого) формування волі всередині організації. Для цього залежно від обставин можна обрати шлях централізації або децентралізації рішень.

Слід зазначити, що будь-яке структурування певної множини людей через організацію має відбуватися по середньому шляху, який пролягає між суперорганізацією і слабкою організацією.

При суперорганізації (адмініструванні) управлінські дії настільки регламентовані, що майже немає свободи дій в деяких випадках, коли потрібно вживати особливих заходів, для прийняття рішень, що дають змогу пристосуватись до умов, які змінилися, або врахувати ініціативу співробітників. При слабкій організації, запрограмованому ході роботи, як правило, доводиться імпровізувати.

Феномен «організація» постає в двох формах свого прояву: формальній і неформальній. Формальна організація і її робота регламентуються планами, поділом праці, а неформальна відображає реальний стан справ, який може відхилитись від бажаної картини формальної організації. Однак предметом цього розділу є формальна організація і форми її прояву.

Як показують наукові дослідження питань організації, характерними є такі типи формальної організації:

«суто» лінійна;

функціональна;

лінійно-штабна;

секційна;

матрична (включаючи проект-менеджмент);

орієнтована на колектив (групова форма).

Крім того, на практиці трапляються і мішані форми зазначених моделей.

#### 1.4.2. ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Лінійна форма організації є найбільш простою формою зв'язку в управлінні господарськими процесами. Суть лінійного управління полягає у тому, що на чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган, управління), який здійснює всі функції управління. Кожен член колективу і організація в цілому підпорядковуються тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній підзвітний вищестоящому керівнику (органу).

Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищестоящий керівник не має права віддавати розпорядження працівникам (виконавцям) в обхід їх безпосереднього керівника. Така схема підпорядкування і підзвітності — основна ознака лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління загалом відповідають ланкам виробництва, між якими встановлені чіткі і прості взаємовідносини і взаємозв'язки. Це одна з основних переваг цього типу зв'язків і лінійного управління в цілому. Принципову лінійну організацію подано на рис. 9.

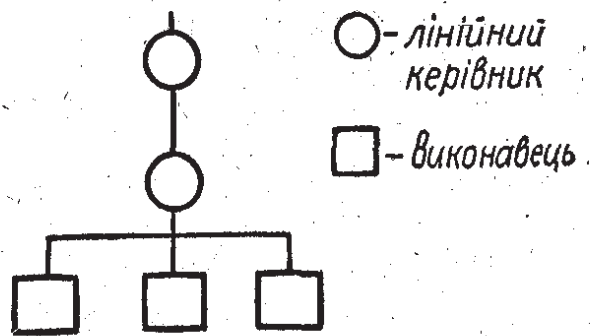


Рис. 9. Схема лінійної організації.

Перевагами лінійного управління є одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань і розпоряджень; повна відповідальність кожного керівника за результати роботи; забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто здійснення принципу єдності розпорядчої діяльності.

Суттєвим недоліком лінійного управління є те, що керівник повинен мати різнобічні знання, необхідні при керівництві відповідним об'єктом. Крім того, при лінійному управлінні немає фахівців з реалізації окремих функцій управління. Використання лінійної форми зв'язку не відповідає повною мірою зростаючим вимогам сучасного виробництва, основним тенденціям розвитку технології, економіки і організації.

### 1.4.3. ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Для сучасного виробництва властива диференціація функцій управління, яка виступає основою переходу до функціональної організації.

Функціональна організація підвищує ефективність управління завдяки участі в роботі кваліфікованих фахівців, які добре знають конкретні сфери виробництва і господарювання, а також управління і готують кваліфіковані рішення. Така організація дає змогу вивільнити лінійних керівників від потреби докладного знання всіх сторін управління виробництвом, диференціювати їх роботу. Функціональна організація легко реагує на потре-

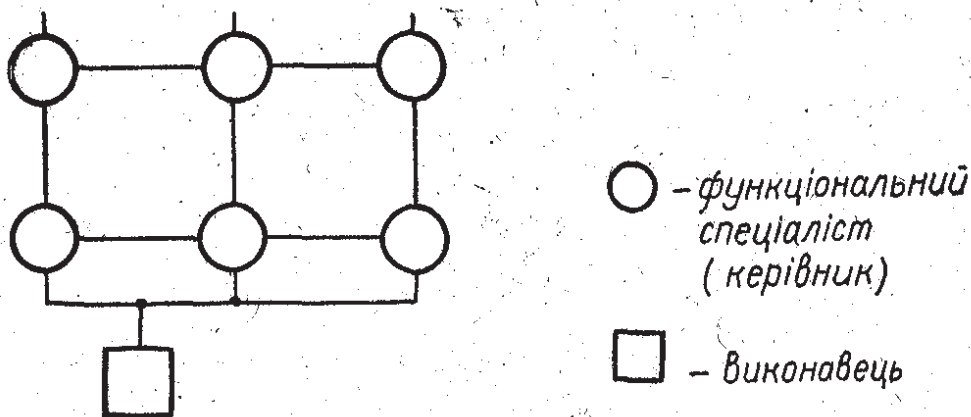


Рис. 10. Функціональна організація.

би практики створенням нових функціональних служб. Схему функціональної організації управління подано на рис. 10.

Функціональна організація разом з тим порушує єдність розпорядництва і знижує відповідальність за роботу, оскільки підлеглий може одержувати вказівки від кількох функціональних керівників, що інколи призводить до знеособлення, зниження відповідальності в роботі і нехтування принципами єдиноначальства.

Слід зазначити, що функціональне управління повністю не виключає лінійного управління. Однак воно змушує роль останнього внаслідок того, що функціональні ланки безпосередньо віддають розпорядження низовим лінійним підрозділам, а також формуються аналогічні функціональні підрозділи на низових щаблях або ланках управління.

Так, поряд з «лінійною ієрархією» формується «функціональна ієрархія» і рішення передаються по її щаблях. Звичайно, це призводить до так званого подвійного підпорядкування: щаблі управління в цілому відповідають структурі лінійного управління, функціональні ж ланки кожного щабля одночасно підпорядковані керівнику цього щабля управління і відповідній функціональній ланці вищого щабля управління. Таке подвійне підпорядкування спрямоване на ліквідацію суперечності функціональної структури управління, тобто на поєднання й інтеграцію функцій на кожному щаблі управління і спеціалізацію функцій по ланках управління.



#### 1.4.4. ЛІНІЙНО-ШТАБНА ОРГАНІЗАЦІЯ

У процесі розвитку лінійне управління органічно поєднується з функціональним, внаслідок чого формується лінійно-штабна організація управління, яка позбавлена недоліків, властивих окремо функціональному і лінійному управлінню.

При лінійно-штабному (лінійно-функціональному) управлінні у лінійного керівника є штаб, який складається з функціональних органів, управлінь (відділів, бюро, груп, окремих фахівців), які, як правило, відповідають за конкретну функцію управління (рис. 11).

Лінійно-штабна організація потребує створення спеціальних колегій, рад, у яких лінійні керівники разом з експертами та функціональними керівниками (фахівцями) погоджують свої дії і рішення. Погоджене рішення може бути доведено до нижчого щабля управління тільки за згодою і від імені вищого лінійного керівника. Функціональні підрозділи вищого щабля не мають права віддавати розпорядження нижчим без відома лінійного керівника цього рівня (крім випадків методологічного характеру, роз'яснень та ін.).

Для лінійно-штабної організації характерні і недоліки: інколи спостерігається штучне розширення апарату управління, його відрив від виробництва, збільшення витрат на управління.

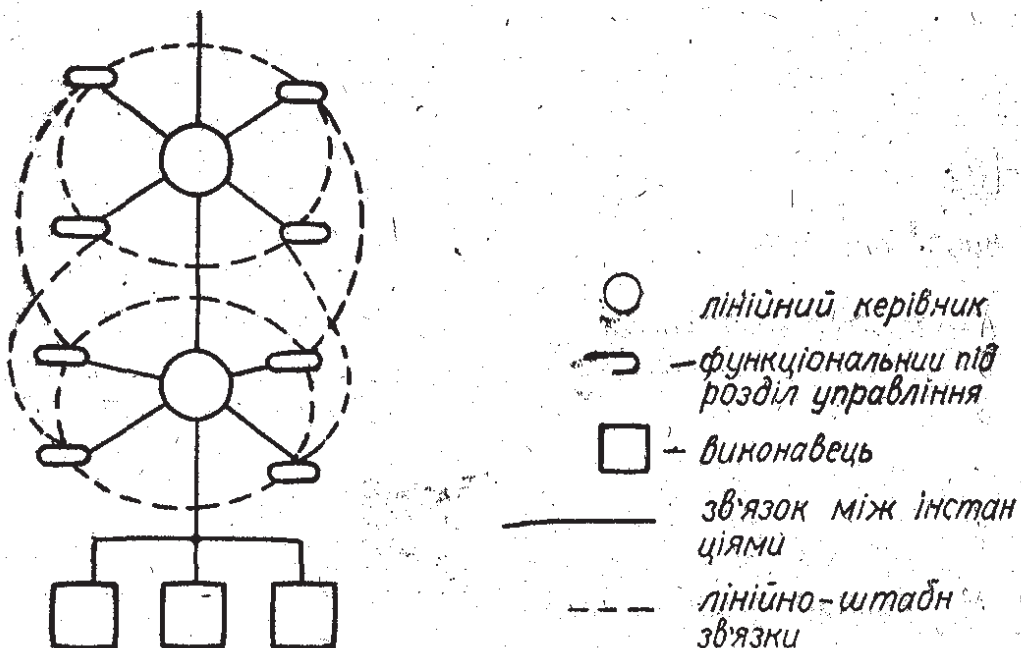
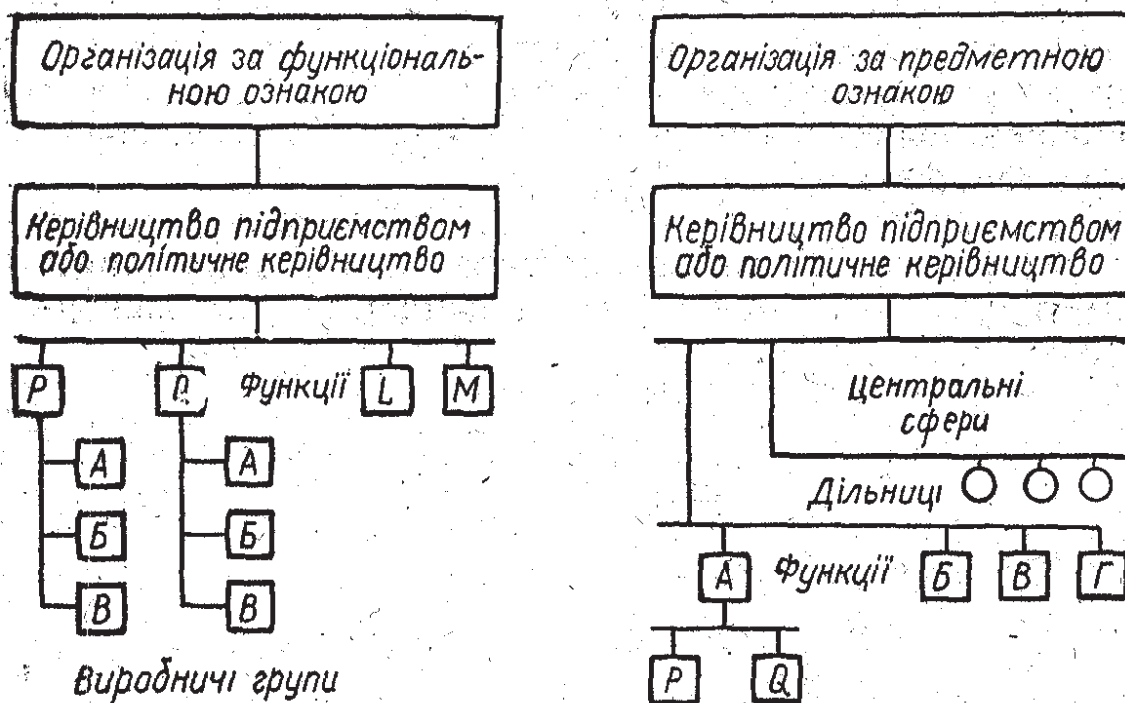


Рис. 11. Лінійно-штабна організація.

### 1.4.5. СЕКЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ (ДИВІЗІОНАЛІЗАЦІЯ)

Із збільшенням розмірів організацій і ускладненням завдань, які стоять перед ними, а також у зв'язку з організаційними процесами, які в них відбуваються, форми організацій, побудованих за однолінійним принципом, стають дедалі менш придатними для вирішення виникаючих проблем та завдань. Тому багатьма великими фірмами Заходу була знайдена нова форма організації — дивізіоналізація. Основний задум «поділу підприємства на частини» полягає у тому, щоб створити в організації однорідні ділянки, які можна класифікувати як «підприємство в підприємстві». Критерієм поділу при дивізіоналізації (створення ділянок чи зон) є здебіль-



- А — виробнича дільниця продукції (послуг)
- Б — виробнича дільниця продукції (послуг) Б
- В — виробнича дільниця продукції (послуг)
- Р — функція управління виробництвом
- Q — функція управління збутом
- Л — функція управління фінансами
- М — функція управління закупками та ін.

Рис. 12. Порівняльна структура організацій, побудованих за функціональною і предметною ознаками.

шого продукт чи певна група продуктів. Так, наприклад, у романі А. Хейлі «Колеса» наводиться приклад великої автомобільної компанії Детройту, в якій поряд з виробництвом автомобілів вироблялась сільськогосподарська техніка та оргтехніка. Відповідно ця компанія поділялась на такі дільниці: А: автомобілі; Б: сільськогосподарські машини; В: канцелярські машини.

У цих умовах кожна дільниця є ніби підприємством для себе: з власною відповідальністю за прибуток, за виробництво, збут та ін. В принципі, ця форма організації придатна для поділу великих неоднорідних організацій на однорідні окремі організації, якими добре управляти. Однак не можна недооцінювати і таку практичну проблему, яка виявляється переважно в центробіжних тенденціях («егоїзм дільниць»). Тому одним з основних завдань керівництва такою організацією є гармонізація інтересів всієї організації з інтересами окремих її дільниць.

Нова ідея, якою відрізняється ця форма організації від розглянутих раніше, полягає в тому, що тепер структурування здійснюється не за функціональною (виконавською) ознакою, а за об'єктною (предметною). Об'єктом є не що інше, як результат діяльності, тобто продукт чи послуга. Це положення можна проілюструвати рис. 12.

Всередині дільниць, як правило, також має місце структуризація організації за виконавською (функціональною) ознакою.

#### **1.4.6. МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ (ВКЛЮЧАЮЧИ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ)**

Разом з такою формою, як дивізіональна організація, до нових належить «матрична» організація. Типовим для матричної організації є те, що тут на традиційну, поділену за функціями організацію (вертикальне структурування), нашаровується орієнтована на проект чи на продукт організація (горизонтальне структурування). При комбінації структур, побудованих за об'єктною та функціональною ознаками, пересікаються дві системи компетенції. Графічно така форма організації може бути зображена у вигляді матриці (рис. 13).

Основна ідея такої структури — організація повинна сприяти горизонтальним поперечним комунікаціям все-

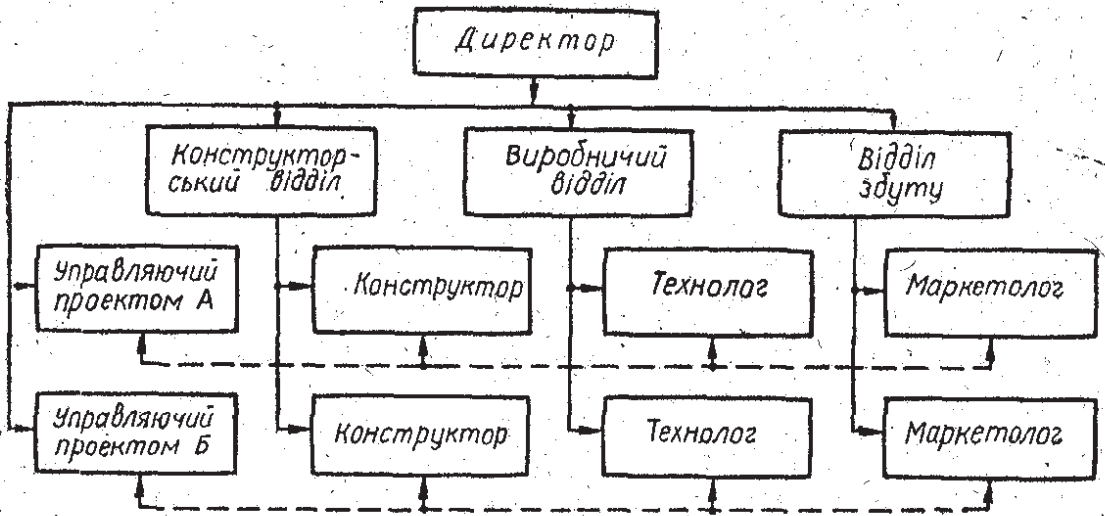


Рис. 13. Схема матричної організації.

редині організації і гарантувати сувору відповідальність за хід робіт, процеси та проекти в організації (проект-менеджмент). Нерідко буває так: хоч в організації й існує відповідальність за функціональні відділи, звіти і цілі, однак загальної відповідальності за хід робіт і процеси, які стосуються багатьох відділів, немає. Цей недолік мало виявляється, коли йдеться про прості, стандартизовані процеси, однак при вирішенні комплексних проблем (проектів), які стосуються багатьох відділів, виникають серйозні труднощі.

Проект-менеджмент не містить цього недоліку, оскільки у цьому випадку є визначена відповідальність за хід робіт і процеси. В завдання проект-менеджерів, або продукт-менеджерів, входить координація всіх точок зору щодо свого продукту (проекту) за допомогою ієрархічних лінійних функцій. Вони концентруються на проблемах своїх продуктів (проектів) і визначають, що і коли потрібно робити для цих продуктів (проектів). Менеджери функціональних секторів (дільниць), навпаки, орієнтуються не на окремі проекти (продукти), а відчують себе відповідальними за них у межах своєї компетенції, в яку входить вирішення питання про те, як потрібно виконувати функції.

Матрична форма організації, звичайно, при своїй практичній реалізації не може уникнути ні конфліктів, ні проблем, з яких на перше місце слід поставити проблему поділу компетенцій і, отже, окреме передавання завдань. Далі, динаміка виробничих процесів повинна бути ідеально вписана у цю організаційну форму, тому що в протилежному випадку це призведе до нестійкості, і тоді закономірно виникне питання, чи може функціону-

вати така організація при своїй постійній нестійкості. Суттєвою перевагою інституалізованого проект-менеджменту (матрична організація) є, без сумніву, рухомість організації в горизонтальному напрямі. Такої переваги не має ні лінійна, ні лінійно-штабна організація.

#### 1.4.7. ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ, ОРІЄНТОВАНОЇ НА КОЛЕКТИВ

Особливістю структур, орієнтованих на колектив (команду), є те, що повноваження відносно рішень передається групі, а не окремій особі. Проте керівники тільки тоді відмовляються від своєї компетенції на рішення на користь колективу, коли їх співробітники «дозріли», набули як відповідальності, так і професіоналізму і можуть повноцінно брати участь у процесі рішення.

Структура групи, яка набуває права самостійного прийняття рішень, повинна забезпечувати умови для добрих взаємовідносин між співробітниками в психологічному і соціальному аспектах за рахунок:

спільної цілі в групі;

далекосяжної централізації рішень;

послаблення підкреслено ієрархічних зв'язків;

загальної відповідальності всіх членів групи за реалізацію ідей групи.

На жаль, організація, орієнтована на колектив, в основному практично випробовувалася поки що в науково-творчих колективах і майже не застосовувалася у практиці управління економічними системами.

#### 1.4.8. НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Як неформальну організацію можна розглядати будь-яку спільну діяльність індивідумів, у якій немає усвідомленої загальної мети, хоча ця діяльність, можливо, і приводить до загальних результатів. Відповідно до цього до неформальних організацій відносять найрізноманітніші групи, включаючи пасажирів одного літака і пішоходів на вулиці. Міркуючи таким чином, можна віднести до неформальних організацій (взаємозв'язки яких не відображені в організаційній схемі) групу працівників підприємств громадського харчування, інженерів-виробничників, команду гравців у кеглі та ін.

Неформальна організація існує у будь-якому колективі і відображає зв'язки і відносини, які формуються на основі симпатій, антипатій, спільних інтересів, взає-

морозуміння. Неформальні відносини можуть, наприклад, виникати на підставі спільних інтересів на роботі чи поза нею та ін.

На основі неформальних відносин серед трудового колективу формуються так звані «малі групи» (як правило, чисельністю до 10 чол.), на чолі яких стоять неформальні лідери. Малі групи можуть існувати тривалий або короткий час, бути відкритими чи закритими для інших членів колективу, пасивними чи активними у залученні інших членів, стійкими і нестійкими проти розпаду, впливовими чи не впливовими в колективі.

Аналіз причин і обставин виникнення таких неформальних організацій — завдання спеціального розділу соціальної психології. Менеджер знає, що врахування міжособних відносин має велике значення. Якби не їх висока динамічність у розумінні характеру груп, чисельності їх членів, зміни лідерів, постійного процесу виникнення та розпаду, менеджери були б набагато схильнішими свідомо брати до уваги наявність неформальних організацій при створенні чи змінах формальної організації. Цього вони у більшості випадків зробити не можуть, а лише усвідомлюють існування неформальної організації, намагаються використовувати її в процесі поточного управління і не вступати в конфлікт з нею у процесі керівництва підлеглими.

#### 1.4.9. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття «культура організації», «культура підприємства» стали невід'ємною складовою частиною літератури з менеджменту. Успіх організації чи підприємства залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, організації бухгалтерського обліку, планування та ін., а й від таких якостей, як стиль управління і культура організації, які панують в її підприємницькій діяльності. Значення підприємства (організації) визначається не тільки розмірами активної частини балансу, а й нематеріальними факторами, такими як «культура підприємства», в якій проявляються «характер», «дух» або «стиль» фірми, її індивідуальність. Тому дедалі більше уваги в теорії організації менеджменту вчені та практичні керівники приділяють поняттю «культура підприємства (організації)», а при вирішенні технічних проблем завжди орієнтуються на елементи культури.

Культуру підприємства (організації) можна роз-

глядати як систему цінностей, філософію, яку поділяють усі працівники. В поняття філософії підприємства (організації) входять легенди, ритуали і символи, які зрозумілі для всіх працівників і якими керуються в повсякденній діяльності. Культура підприємства (організації) зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, сприяє посиленню мотивації праці працівників, забезпечує більш ефективну координацію, ніж формальна система контролю і планування. Вона сприяє також іноваціям і використанню їх в діяльності підприємства (організації).

Культура підприємства (організації) — широке поняття і включає його історію і традиції, спомини про славетні часи і успішне подолання різноманітних труднощів, а також анекдоти і легенди, які з охотою розповідають ветерани новачкам.

До культури організації відносять не тільки назви марок продукції, які вона випускає, а й соціальні контакти співробітників поза її межами: спілки, спортивні команди та ін.

Уся структура культури підприємства (організації) являє собою тугий клубок навколо культурного фокуса, ядра культури. Цей фокус культури створений з основоположних цінностей і догматів віри, згідно з якими деякі манери поведінки і певні цінності мають переважати над іншими. Візьмемо приклад із західної торгової практики. Одне підприємство спеціалізується на тому, щоб забезпечити покупцеві за високу ціну найвищу якість, широкий асортимент товарів і ввічливе обслуговування, тобто певний статус привабливості для нього. Інше підприємство — мінімум обслуговування, вузький асортимент, однак надмірна кількість товару за низькими цінами. Ці підприємства діють не тільки в різних сегментах ринку, а й мають різну культуру: продавці, які перейшли б з першого підприємства до другого або, навпаки, відчували б певний «культурний шок».

Культура організації має три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку. Це рівень «поверхневої» культури організації, смисловий рівень «цінність», рівень світоприйнятних цінностей.

*Рівень «поверхневої» культури.* Перше враження від культури організації виникає в результаті контакту із зовнішнім образом організації. До нього відносять видимі і відчутні елементи культури: манеру поведінки

групи, яка представляє цю організацію, її мову, правила, зафіксовані в письмовому вигляді, а також розміри організації, технологію, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку. Наприклад, усі ми знаємо про такі всесвітньо відомі компанії з виробництва безалкогольних напоїв, як «Пепсі-кола», «Кока-кола» з таких елементів їх поверхневої культури, як фірмові знаки, фірмові пляшки та кіоски для продажу напоїв. Символами поверхневої культури є також фірмовий одяг, знаки фірми, будівлі.

Символи, які виражають певний смисл, утворюють центральні елементи, що визначають як форму, так і зміст ділової комунікації. Сюди відносять як елементи «поверхневої» культури, так і дії, виражені в інституалізованій формі: ритуали та звичаї, свята підприємств, загальні обіди, різноманітні засоби стимулювання працівників, ветеранів підприємства та ін. Всі ці церемонії мають сильний емоційний вплив і використовуються для мотивації співробітників, оскільки виражають певну «елітарність» їх щодо оточення, а звідси диктують і певну корпоративну поведінку.

*Смисловий рівень «цінність»* є основоположним для розуміння культури підприємства (організації). Еталонні цінності і «постулати віри» формують еталони щоденної поведінки співробітників. Завдяки наявності системи цінностей кожен працівник підприємства знає, як він повинен себе поводити і якого способу дії від нього очікують. Це полегшує пошук правильних рішень проблем, які виникають у скрутних ситуаціях. Ці цінності і зорієнтований на них процес навчання, як правило, закладаються в момент заснування підприємства, а пізніше продовжують розроблятися, диференціюватися і удосконалюватися керівниками щодо нових умов діяльності. При цьому певні цінності не витримують випробовування часом і повинні усуватися або замінюватися іншими. Додержання принципів, які втратили свою актуальність, може призвести до зниження ефективності організації.

*Рівень світоприйнятних цінностей.* Якщо цінності при вирішенні певних проблем враховуються автоматично, то маємо справу з наявністю фундаментальних зміцнюючих основ, які набули вже характеру «світоприйнятних догматів віри», тобто вважаються незамінними і не потребують постійного узаконення. Саме система цих цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істин-



ним, розумним. Прикладом можуть бути перевірені практикою міжнародного кооперативного руху принципи кооперації. Така система цінностей являє собою надійний базис при виборі рішень для управління організацією.

Дослідження практики діяльності зарубіжних фірм показує, що феномен культури організації не є просто модною течією в менеджменті. Створенням культури організації займаються спеціальні підрозділи зарубіжних фірм у зв'язку з чіткою залежністю між культурою організації і її успішною діяльністю. Тому кожний керівник повинен бути здатним до сприйняття такого феномена, як культура організації, і повинен сприяти її формуванню. При цьому йдеться не про прямий причинно-наслідковий зв'язок, а про досить тонкі і не завжди прогнозовані зв'язки, тому багато керівників побоюються свідомо формувати культуру організації, хоча несвідомо вони все-таки це роблять.

Менеджер повинен мати на увазі, що продукція, технологія, структура, методи праці швидко копіюють конкуренти. Однак висока культура організації, як фактор її успіху, може бути скопійована лише після перебігу тривалого часу. Тому менеджер повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, а й тією квінтесенцією тонких, а інколи і незримих факторів і умов, які формують як образ, так і успіх організації на ринку.

#### **1.4.10. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ**

При обговоренні питань соціології на підприємстві та психологічних аспектів організації дедалі частіше використовується термін «розвиток організації». Розвиток організації — це досягнення її гармонійного стану, коли збігаються параметри «формальної» і «неформальної» організації і досягається гармонія цілей (очікувань) членів організації і самої організації як соціального явища. Таким чином, поняття «розвиток організації» є відповіддю на результати досліджень, які показали, що формальні правила тільки тоді можуть бути прийнятними, коли вони не суперечитимуть індивідуальним очікуванням. Звідси розвиток організації — це стратегічний шлях, з одного боку, зростання ефективності організації, а з іншого — підвищення почуття задоволеності від праці і поліпшення умов праці співробітників.

Для розуміння суті процесу розвитку організації спинимось на деяких його особливостях, які визначають як суть, так і місце розвитку організації серед інших організаційних технічних прийомів.

Перша особливість полягає в тому, що розвиток організації являє собою педагогічну тактику, згідно з якою повинні здійснюватися наперед заплановані зміни в організації. Основою цієї тактики є орієнтоване на досвід соціальне вчення (теорія).

Друга особливість — це те, що заплановані зміни перебувають у прямій залежності від гостроти проблем, які організація повинна реалізувати, тобто від нинішнього стану організації і неможливості його використання для майбутнього ефективного розвитку.

Третьою особливістю стратегії розвитку організації є те, що діагностика нинішнього стану організації та процес змін здійснюються особою або консультативним органом, які не є членами цієї організації.

Стратегія розвитку організації повинна включати, як правило, такі основні напрями змін: поліпшення міжособових відносин; переоцінка цінностей організації і її членів; зменшення напруження між робочими групами і всередині їх; удосконалення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп; розробка більш досконалих методів для урегулювання суперечок і конфліктів, систем, побудованих на принципах органічності, а не механічності побудови організації.

Отже, розвиток організації означає мобілізацію всіх членів відповідної організації для її ефективного функціонування.

Розглянуті ідеї, що стосуються розвитку організації, є певним чином універсальними, а специфіку в деталях слід розробляти для кожної конкретної організації.

## **1.5. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ**

### **1.5.1. ПОНЯТТЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

Людина є істотою соціальною, тобто такою, існування якої можливе лише за умови перебування в середовищі інших людей. Соціальне середовище людини багатозарове і охоплює соціальний клас, певний прошарок суспільства, сім'ю, а також колектив, у якому людина працює. Основні соціальні контакти і взаємовідносини

складаються у трудовому колективі, де людина проводить більшу частину свого життя і формується як особистість. 6

Таким чином, підприємство (організація) виступає в суспільстві не тільки як виробничо-економічна ланка, а й як фактор соціальний, оскільки у трудовому колективі реалізуються соціальні відносини, система взаємозв'язків і співробітництва між людьми. Весь уклад суспільного буття сприймається працівником насамперед через призму мікросередовища, у якому безпосередньо відбувається його трудова діяльність.

Практика роботи організацій та підприємств показує, що чим міцніший і змістовніший зв'язок між членами колективу, тим успішніше він вирішує виробничі та інші проблеми, тим яскравіше у колективі виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, тим багатше і змістовніше життя колективу, міцніші відносини колективізму, товарищескості та взаємодопомоги.

Отже, без вирішення соціальних питань не можна досягти ефективного розвитку господарської діяльності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов не можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективу. 6

Для того щоб паралельно вирішувати сукупність зазначених вище проблем, потрібно чітко розуміти, що являє собою трудовий колектив, яка його внутрішня побудова, як створюється той соціально-психологічний клімат, коли кожному працівнику подобається його робота, взаємовідносини в колективі дружні, здорові, а продуктивність колективу висока.

Трудовий колектив — це сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. 8

Трудовий колектив — не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють. Він являє собою об'єднання на основі складної системи постійно діючих, таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами. 10

Зазначені взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються у формальній і неформальній структурах трудового колективу.

Обидві структури, формальна і неформальна, постійно взаємодіють. Там, де вони збігаються, колектив формується згуртованим, здатним досягти високої продуктивності і соціальної активності. У протилежному разі, тобто коли цілі неформальної групи відрізняються і суперечать цілям трудового колективу, це призводить до зменшення ефективності діяльності колективу.

Трудовий колектив не виникає в момент створення підприємства, організації чи їх підрозділу. Дослідження в галузі соціальної психології дали змогу розробити модель формування трудового колективу, яка складається з чотирьох етапів.

На першому етапі з певної кількості людей формується номінальна група. Людям, які входять до неї, надалі доводиться спільно діяти для досягнення загальних цілей, які ще не стали мотивом спільної діяльності членів майбутнього колективу.

На другому етапі утворення колективу формується його активне ядро, куди входять люди, які не тільки усвідомили цілі колективу і активно діють у напрямі досягнення їх, а й впливають на інших учасників колективної діяльності. На цьому етапі в колективі формуються мікрогрупи, які відрізняються між собою ставленням до цілей колективу.

На третьому етапі виникає ідейне співробітництво тих мікрогруп, які сприймають цілі і завдання колективу як свої особисті. Змінюються відносини між керівником і колективом.

Четвертий етап — колектив досягає зрілості в цілому і зрілості особистостей, які входять до нього, усвідомлення єдності інтересів кожного працівника і колективу. Іншими словами, тільки на четвертому етапі формується зрілий колектив і та соціально-психологічна атмосфера, яка сприяє ефективній праці колективу і кожного його члена.

Ефективність діяльності трудового колективу визначається рядом параметрів, які характеризують його соціальну структуру, та загальним соціально-психологічним кліматом колективу.

Наявність у трудовому колективі людей різного віку, з різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами. Такий колектив забезпечує молодим працівникам можливість оволодіння професією та навичками спільної праці і разом з тим дає змогу задовольнити потреби високо-

кваліфікованих працівників у передаванні їх професійного та життєвого досвіду молодим працівникам. При наявності в колективі людей різного віку знижується ризик конфліктних ситуацій, оскільки літні люди частіше схильні до компромісів, толерантності, пошуків шляхів до згоди і примирення, а не до загострення конфліктів. В свою чергу, наявність у колективі молодих, енергійних і ініціативних людей стимулює ініціативу та ефективність роботи людей старшого віку.

На ефективність діяльності трудового колективу впливає також його статевий склад. Як правило, показники роботи одностатевого колективу, будь то чоловічий чи жіночий, значно нижчі, ніж там, де приблизно однакове співвідношення між представниками обох статей. Це пояснюється психологічними особливостями поведінки та соціальною роллю тієї чи іншої статі в суспільстві.

Кваліфікація працівників, які входять до складу колективу, впливає як на результати його діяльності, так і на систему взаємовідносин у самому колективі. Зрозуміло, що чим більш високий рівень кваліфікації працівників, тим більших результатів слід очікувати від такого колективу. Разом з тим, взаємовідносини у колективі, що складається з висококваліфікованих працівників значно рівніші, стриманіші, ніж у колективі працівників більш низької кваліфікації. В колективі висококваліфікованих працівників кожен має право на свою думку і на повагу до цієї думки, позитивно сприймаються ініціативи і пропозиції, спрямовані на поліпшення загальної діяльності, та ін.

До складових мікросередовища трудового колективу, що впливають на результати його роботи, відносять також ефект офіційних і неофіційних організаційних зв'язків між його членами, стиль роботи керівника, рівень і характер соціально-психологічних відносин усередині колективу, рівень задоволення соціальних та побутових потреб його членів та ін. Йдеться про соціально-психологічний стан колективу у процесі спільної діяльності людей, який відображає реальну виробничу ситуацію, характер та рівень взаємовідносин між людьми по вертикалі і горизонталі, переважаючі настрої людей, ступінь задоволення від праці, керівництва, взаємовідносин та ін.

Позитивна атмосфера у колективі не тільки сприяє досягненню більш високих результатів праці, а й є важливим фактором, який впливає на сприйняття людьми один

одного, їх світосприйняття, настрої, самопочуття, психічне і фізичне здоров'я. Відомо, що в трудових колективах трапляються прояви бюрократизму, авторитаризму, грубощів, порушення соціальних норм, виникають гострі конфлікти і суперечки, які завдають непоправної шкоди не тільки праці, а й здоров'ю людей. Так, за даними лікарів, в 80 % випадків інфаркту міокарду передували або гостра психічна травма, або тривале напруження, зумовлене конфліктною ситуацією на роботі.

Як же формується соціально-психологічний клімат в колективі, чим він зумовлений і які фактори здійснюють на нього суттєвий вплив?

Стан соціально-психологічного клімату в колективі залежить насамперед від керівника. Неможливо собі уявити сучасного керівника, який не розумів би значення позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі, її нерідко визначального впливу на кінцеві результати праці. Практика показує, що успіху досягають ті керівники, які вбачають пряму залежність виробничих, економічних показників від соціально-психологічних факторів.

Основними принципами побудови нормальних соціально-психологічних відносин у трудовому колективі є: свобода висловлювань і ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.

*Свобода висловлювань і ініціативи.* Однією з важливих потреб людини як соціальної істоти є прагнення відкрито висловлювати свої думки. В сучасних умовах колектив тільки тоді досягне успіху, коли кожен його член і всі загалом матимуть право на висловлювання своїх думок відносно справ у колективі, напрямів його розвитку, позитивних сторін і недоліків у роботі як рядових членів колективу, так і його керівників. Крім того, члени колективу повинні також мати право на ініціативу щодо виробничих і соціальних проблем. Роль керівника полягає в гарантії зазначених прав для всіх членів колективу.

*Солідарність.* Члени трудового колективу повинні відчувати себе частками єдиного цілого. Тут велике значення має поведінка керівника щодо колективу. Колектив повинен відчувати, що керівник вважає себе членом цього утворення, а не якоїсь вищої сфери управління, що він не відділяє себе від підлеглих ні за формою, ні за суттю. Звичайно, форма вираження солідарності не повинна поширюватися до панібратства, але і винятково

офіційні службові стосунки не викликають схвалення у членів колективу.

*Інформованість.* Колектив працює ефективно при наявності об'єктивної інформації про справи всередині колективу і на виробництві і схильний очікувати таких даних від керівництва. Якщо ж об'єктивної інформації немає, неминуче виникнення чуток, які здебільшого містять деформовану інформацію, що характеризує події гіршими, ніж вони є насправді.

*Справедливість.* Як правило, колектив справедливо оцінює роботу кожного свого члена і взагалі його особистість. Тому він боляче реагує, коли ставлення керівника до того чи іншого члена колективу не збігається з ставленням колективу в цілому.

Недооцінка сумлінних працівників, байдужість до нездар і потурання їм викликають осуд колективом дій керівника і деформують соціально-психологічний клімат колективу.

*Взаємоповага.* Самореалізуючись у праці, члени колективу висувають вимоги до них з боку інших членів і керівника. При цьому йдеться не тільки про зовнішні форми вираження поваги до сумлінних працівників, хоч і це має велике значення, а про ту повагу, яка проявляється в реальному підтриманні соціального статусу працівника, який він заслужено посідає в колективі. Це виявляється у відповідних формах стимулювання праці, службовому зростанні, одержанні відповідної частки соціальних благ.

Соціально-психологічний стан колективу характеризується також ставленням у ньому до осіб жіночої статі. Навіть у тих випадках, коли жінки обіймають відповідні посади, щодо них все ще є підсвідома дискримінація. Було б великим перебільшенням сказати, що сьогодні жінки скрізь користуються однаковими правами з чоловіками. Навіть найбільш прогресивні керівники не можуть повністю вивільнитися від глибоко закоренілих поглядів на іманентну жінці роль у суспільному виробництві. Такі переконання мимоволі впливають на рішення, які приймають навіть у тих випадках, коли питання статі, здавалося б, не може мати суттєвого значення. В основному тут йдеться не про рішення, які віддають перевагу чоловікові, а швидше про рішення, що зумовлюють певне ставлення до жінки, незалежно від того, яким би було в таких самих умовах ставлення до чоловіка. Подібні випадки можуть вселити жінці почуття не-

повноцінності і згубно позначитись на розкритті її професійних якостей.

Дані соціологічних опитувань керівників підприємств свідчать, що адміністрація з більшою увагою схильна до чоловічого персоналу, ніж до жіночого. Основні мотиви тут такі:

адміністрація досить скептично ставиться до того, що жінка може поєднувати працю і сімейні обов'язки;

у випадках, коли поведінка людини загрожує її службовому становищу, керівництво докладає більше зусиль, щоб утримати на службі цінного співробітника-чоловіка, ніж у такій самій ситуації кваліфіковану жінку;

при просуванні по службі на більш відповідальну роботу перевагу найчастіше віддають чоловікам.

Отже, соціальні і психологічні бар'єри все ще продовжують перегороджувати шлях жінці до службової кар'єри. Дискримінація такого роду ґрунтується на стійкому переконанні адміністрації багатьох підприємств і організацій, що сама жінка, яка претендує на рівноправність, повинна якимось пристосовуватись до вимог організації. При цьому вважають, що адміністрація зі свого боку не зобов'язана вносити будь-які зміни в своє ставлення до жінки. Не змінює вона свого ставлення і до чоловіків. Можливо, виходячи з переконання, що робота в кінцевому підсумку візьме верх над сім'єю, чоловікові надається і час, і можливість, залишаючись на службі, знайти задовільний вихід із зіткнення сімейних та службових інтересів. Це саме по собі свідчить про те, що з погляду організації сім'я повинна займати в житті чоловіка друге місце.

У випадку, якщо в начальства немає досить чіткого уявлення про ситуацію, що склалася, то воно, як правило, схильне керуватися традиційними поглядами про роль чоловіка і жінки.

Отже, якщо керівництво організації відверте у своєму бажанні однаково стимулювати зусилля всіх співробітників, то має переглянути всі вимоги, в тому числі і негласні, які організація висуває до чоловіків і жінок, щоб перевірити, якою мірою деякі з цих вимог відображають забобони. Виявлення і усунення їх допоможе створити клімат довір'я, благодатний для розкриття творчого потенціалу всіх співробітників, як чоловіків, так і жінок.



## 1.5.2. ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

Та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу — форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособових відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники повинні брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі.

Для розробки способів ефективного впливу на трудовий колектив необхідно насамперед правильно розуміти зміст процесу управління людьми, який виявляється ось у чому:

визначенні функціональної ролі кожного члена колективу, його прав та обов'язків, відповідно до характеру виконуваних ним завдань, а також рівня його загальноосвітньої підготовки та професійної кваліфікації, здібностей та інтересів;

закріпленні всіма наявними засобами соціального статусу кожного працівника, який визнається всіма або майже всіма членами колективу;

створенні умов, за яких працівники могли б успішно реалізувати свої професійні та соціальні потреби, для чого необхідна належна організація виробничого процесу, правильна побудова системи заохочень, залучення працівників до управління.

Практично праця менеджера з управління підпорядкованими йому людьми полягає у вирішенні трьох основних проблем: визначення потреб у робочій силі, її прискіпливий добір, поточне управління людьми.

При визначенні потреби в робочій силі потрібно виходити з виробничо-господарських завдань певної ділянки, ефективного завантаження кожного працівника та економного використання засобів на оплату праці. Для створення ефективно працюючої команди потрібно залучати людей, які вже мають досвід аналогічної роботи та високу кваліфікацію. При доборі працівників необхідно також з'ясувати, чи відповідає їхня підготовка ор-

ганізаційній культурі та системі цінностей підприємства.

Більшість (зарубіжних фірм додержують правила: краще провести перепідготовку і професійну переорієнтацію власних працівників, ніж наймати їх зі сторони.

При поточному управлінні працівниками менеджер вирішує цілий ряд завдань; удосконалення планування і поділу праці, методів праці, її охорони, постановка завдань, контроль, надання допомоги, організація заробітної плати і мотивація працівників.

З цього погляду великий інтерес становить японський досвід кадрового менеджменту. У світі панує думка про особливу національну взірцевість японської робочої сили як найбільш дисциплінованої. Насправді йдеться про грамотну кадрову політику японських менеджерів, яка ґрунтується на продуманій і зваженій системі добору кадрів.

Особливістю японського кадрового менеджменту є система матеріального стимулювання, побудована залежно від строків служби і вислуги працівника. Насправді ж ця ефективна система управління робочою силою набагато складніша і ґрунтується на рівні кваліфікації працівника. Реальна кваліфікація працівника визначається не дипломом або іншим посвідченням, а рівнем кваліфікації, необхідним для вирішення певних завдань чи виконання роботи того чи іншого ступеня складності. Щоб набути достатнього рівня кваліфікації, потрібно мати професійну підготовку та досвід роботи на певному підприємстві. Це дає змогу працівнику знати проблеми підприємства, вирішувати їх або ж пропонувати шляхи вирішення. Ефективне вирішення проблем може не залежати від освітнього рівня працівника і досвідчений працівник з середньою освітою може одержувати більшу заробітну плату, ніж молодий випускник спеціального навчального закладу, щойно зарахований на роботу.

Разом з тим працівник з вищою освітою має більше потенційних можливостей для успішної участі у вирішенні виробничих чи управлінських проблем та службового зростання, ніж той, хто не має вищої освіти.

Завдання менеджера полягає у тому, щоб безпомилково визначити, хто і які питання може вирішувати, який рівень підготовки для цього потрібний. І звичайно, чим більш високий рівень кваліфікації працівника, більш висока складність вирішуваних проблем, тим більш ви-

сокою повинна бути оплата праці. Тому в межах сучасного управлінського мислення неможливо, щоб кваліфікований, досвідчений інженер, економіст, товаровознавець, бухгалтер чи інший фахівець одержував заробітну плату, нижчу від найбільш кваліфікованого робітника. Це правило витікає з того, що завдання і виробничі проблеми, які їм потрібно вирішувати, значно відрізняються за своєю складністю і значущістю для організації.

Важливою особливістю соціальної підсистеми, яка формується виходячи з сучасного управлінського мислення, є усунення всіх бар'єрів між працівниками, у чому б вони не виявлялися. Йдеться не тільки про зменшення чисельності рівнів управлінської ієрархії, а про будь-які привілеї керівників та начальників (спеціальні їдальні, кімнати відпочинку, комфортабельні офіси, оточення секретарок, помічників, консультантів та референтів, спеціальні стоянки для автомобілів, неписані правила субординації та ін.). Такі атрибути бюрократизму, запозичені ще з часів феодалізму, несумісні з сучасним менеджментом.

Менеджер, який керує невеликою організацією або перебуває на невисокому щаблі управління, має бути готовим виконувати роботу своїх підлеглих, бути прикладом для них у цьому плані. Він може, наприклад, взяти на себе частину роботи підлеглих при пікових ситуаціях і під час відпусток. Володіння трудовими операціями, які входять у коло обов'язків підлеглих, може підказати керівникові шляхи раціоналізації їх.

Окремого розгляду потребує управління тією частиною трудового колективу, яка власне за своєю професійною діяльністю належить до складу суб'єкта управління, тобто кадрами управління. Управлінський вплив на організацію вискоелективної праці трудового колективу здійснюється не тільки менеджером, а й його найближчим оточенням — управлінським персоналом підприємства чи організації. Кадри управління є тим суб'єктивним фактором, який визначає загальну результативність управління. Вони мають вирішальний вплив на розробку та реалізацію науково обгрунтованої економічної, соціальної та науково-технічної політики, а зростання ролі управління зумовлює і зростання ролі управлінських кадрів.

Зростання ролі кадрів управління пов'язане з потребою їх безпосередньої участі в ринкових перетвореннях економіки країни, у впровадженні ринково-економічних

методів управління, у формуванні та розвитку нових виробничих відносин.

Сучасні високі вимоги до управлінських кадрів висувають завдання збагачення, розширення та оновлення змісту управління ними.

У роботі кадрами управління на сучасному етапі робиться акцент на формуванні та становленні у них нового типу управлінського мислення — це прищеплення управлінським працівникам здатності передбачати розвиток чи появу певної виробничої, економічної, соціальної, екологічної ситуації, широти поглядів, критичного підходу до справи та ін.

Уміння передбачати різноманітні господарські ситуації необхідне працівнику управління тому, що тільки глибоке стратегічне мислення здатне поєднати в господарській поведінці ощадливість, комерційний розрахунок і ризик.

Не менш велике значення в управлінні господарськими процесами має широта поглядів працівника, яка виявляється у здатності сприймати явища господарського життя, господарські ситуації у взаємозв'язку, системно розробляти найбільш економічні рішення, використовувати ефективні види ресурсів, раціонально вести господарство. На цьому ґрунтуються такі ознаки управлінської поведінки, як ініціативність, діловитість, творчий підхід до вирішення господарських проблем. Разом з тим широта поглядів запобігає шаблонному мисленню, орієнтації на звичні, стереотипні форми ведення господарства.

Критичний підхід до справи або здатність брати до уваги не тільки позитивні, вигідні сторони економічного розвитку, а й негативні наслідки, має величезне значення при виборі господарського рішення. Досить часто на практиці «програються» позитивні ефекти від передбачуваних новинок, але не враховуються негативні наслідки. Такий підхід затримує процес вироблення і погодження оптимальних позицій, не мобілізує виконавців для подолання можливих труднощів. Нерідко саме некритичність мислення є причиною схильності звалювати все на об'єктивні труднощі, ситуацію, що склалася, або на інших людей, і не бачити причину невдач у власних діях.

Важливою ознакою нового типу управлінського мислення є поєднання в господарській діяльності теоретичних і практичних знань. Володіння професійними знаннями та теорією управління надає управлінській діяль-

ності широкого цільового спрямування, перспективності, дає змогу залучати до вирішення господарських проблем багато видів засобів, способів та методів, які точно відповідають характеру господарської ситуації, що склалася.

Отже, процес управління людьми потребує від менеджера уміння найраціональніше використовувати потенціал кожного працівника та сприяти зростанню цього потенціалу.

### **1.5.3. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ**

Управління — складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Інакше кажучи, якщо при визначенні цілей потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то слідом за цим виникає запитання: «як найбільш раціонально досягти мети?». Отже, виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

Методом називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання.

Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів називають методами управління. Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «методи управління»

витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі у процесі виробництва. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх. Ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи:

- економічні;
- організаційно-розпорядчі;
- соціальні.

**Економічні методи управління** об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

**Організаційно-розпорядчі методи** спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

**Соціальні методи** ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Економічні методи управління посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників в ефективній праці.

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єк-

та управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

До складу економічних методів управління належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Під *плануванням* розуміють продуману підготовку майбутньої діяльності, систематично орієнтовану на цілі організації чи підприємства. Економічне планування полягає у розробці системи показників, які є найбільш важливими, визначальними показниками господарської діяльності. Ці показники охоплюють усі сфери діяльності підприємства чи організації: виробництво, реалізацію, закупівлю сировини, матеріалів та товарів, фінанси, запаси товарів і матеріалів, робочу силу та ін.

Планування як метод управління характеризується рядом специфічних ознак:

1) цільовою спрямованістю, оскільки кожен показник вказує виконавцям, яких результатів діяльності бажано досягти;

2) конкретною адресною спрямованістю, оскільки планове завдання завжди конкретно адресоване якомусь виконавцю (працівнику, групі працівників, колективу в цілому);

3) часовим інтервалом дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший проміжок часу).

Система планування господарської діяльності в колишньому СРСР мала позитивні і негативні сторони. До позитивних сторін планування слід віднести: внесення за допомогою плану елемента свідомого програмування комплексу дій для досягнення поставлених цілей; розробку основ методології планування на різних щаблях і в ланках управління; уніфікацію системи показників планів та деякі інші.

Разом з тим для соціалістичного планування були характерні і значні недоліки, які багато в чому зводили ефект планування нанівець. Це директивність планових завдань і відсутність гнучкості планів, волюнтаристський підхід до визначення показників плану, надмірна деталізація планів і регламентація діяльності підприємств та організацій, недостатня розробка методології планування господарської діяльності на рівні підприємств і організацій та ін. В результаті не були виконані планові завдання жодної п'ятирічки в масштабах всього СРСР,

а підприємства і організації через бажання досягти запланованих показників нерідко підривали свої економічні можливості для подальшої діяльності чи випускали продукцію, яка в умовах справжнього ринку ніколи б не здобула суспільного визнання.

Після розпаду СРСР разом з відмовою від централизованого директивного планового керівництва економікою, на жаль, відкинуті і раціональні елементи планування як методу управління, напрацьовані за минулі десятиліття. На сьогодні фактично немає сучасної методології планування господарської діяльності на рівні підприємств і організацій, що відповідала б умовам функціонування їх у передринковий період, і тим більше при наявності розвинутого ринку. Отже, суттєвою проблемою для науковців і практиків-менеджерів є створення сучасної методології внутрішньовиробничого планування господарської діяльності. Така методологія має ґрунтуватися на таких принципах:

орієнтація на досягнення кінцевих результатів, на постійне підвищення ефективності господарських процесів і виробництва;

досягнення суспільних цілей виробництва на основі поєднання індивідуальних та групових інтересів учасників виробництва;

безперервність планування, яка повинна виявлятися у наступності перспективних і поточних, річних і оперативно-календарних планів;

наукова обґрунтованість показників, пропорційність і збалансованість їх;

висока конкурентоздатність продукції та послуг, її відповідність потребам внутрішнього і зовнішнього ринків;

застосування в процесі планування економіко-математичних методів, електронно-обчислювальної техніки, які передбачали б багатоваріативну розробку плану і його послідовну оптимізацію.

Планування як метод управління охоплює всю багатогранність господарської діяльності організації чи підприємства, галузі і національної економіки в цілому. Однак є проблеми, які потребують розробки спеціальних планових програм їх розв'язку, концентрації засобів та зусиль і навіть створення спеціального апарату, який керує ходом виконання цих програм. У цих випадках застосовується *метод комплексних цільових програм, або метод програмно-цільового управління.*



Програмно-цільове управління останніми роками набуло інтенсивного розвитку у зв'язку з потребою вирішення найбільш складних завдань управління технологічними, організаційними та соціально-економічними системами. Специфіка цих завдань полягає у тому, що в подібних системах виникають нові цілі, для яких немає механізмів досягнення. В термінах класичної теорії управління це означає, що немає не тільки опису системи, а й самої системи.

Як інструмент управління комплексні цільові програми (КЦП) корисні практично завжди, коли йдеться про досягнення нових цілей або цілей-аналогів. Цільове управління дає змогу розглянути нову ціль під різноманітними кутами зору, спроектувати цільову структуру, підібрати до цієї структури відповідну структуру ресурсів, які можуть задаватися у вигляді цілей, намітити дії для досягнення цілей та раціонально спланувати їх у часі.

Таким чином, при використанні методу КЦП система цілей стає вихідним пунктом планування, а кожній значній проблемі відповідає планова програма розв'язку її.

Цільова комплексна програма утворює певну цілісність, притаманну тільки їй одній, і може розглядатися у двох аспектах: як інструмент управління і як новий вид систем. У кожному окремому випадку КЦП є плановим директивним документом, який діє до моменту досягнення поставленої цілі. Заходи, програми повинні бути пов'язані із завданнями інших розділів плану господарсько-фінансової діяльності підприємства чи групи підприємств, які входять у певне об'єднання (систему).

Отже, комплексна цільова програма — це намічений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та певними строками комплекс взаємопов'язаних завдань та адресних заходів соціального, економічного, наукового, технічного й організаційного характеру.

Ядром програми є цілі, які конкретизуються у ряді завдань. Їх вирішення здійснюється за допомогою системи заходів, що реалізуються конкретними виконавцями, яким виділяються для цього необхідні ресурси. Для програми характерна цілеспрямованість використання ресурсів і реалізація програмних заходів незалежно від інтересів структурних підрозділів загальної системи управління.

Виділяють три групи програм, які використовуються в управлінні.

Перша група — програми народногосподарського рівня, включаючи соціально-економічні, програми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та ін.

Друга група — це програми галузевого та регіонального рівня, а також міжгалузеві програми по окремих об'єктах.

До них належать науково-технічні програми, програми виконання великих дослідно-конструкторських робіт, будівництва та введення в експлуатацію важливих підприємств і споруд та ін.

До третьої групи відносять програми розвитку підприємств, а також програми, які координують розробку та впровадження окремих видів машин, технологій, устаткування, приладів.

Структура КЦП повинна відповідати їх призначенню, ролі, яку вони виконують у забезпеченні загальної ефективності господарської діяльності.

У кожній програмі повинні бути відображені:

стан проблеми, основні передумови її програмного вирішення;

головна мета програми, її місце в загальній системі цілей галузі чи підприємства;

система цілей та основних завдань програми;

цільові показники, які розкривають кінцеві результати реалізації програми;

шляхи досягнення цілей програми, система програмних заходів;

організаційно-виконавча структура;

дані про ресурси, необхідні для виконання програми та про строки її здійснення;

оцінка ефективності результатів реалізації програми.

Ефективність реалізації плану чи КЦП залежить від механізму, що регулює систему економічних взаємовідносин на рівні окремих підприємств, організацій і галузей. Таким механізмом в умовах ринкової економіки є *комерційний розрахунок*.

Комерційний розрахунок ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: максимальній розкріпаченості економічних суб'єктів; повній їх відповідальності за підсумки господарської діяльності; конкуренції виробників товарів та послуг; вільному ціноутворенні; відмові держави від прямої участі в господарській діяльності ринкових суб'єктів; соціальній захищеності громадян. Інакше кажучи, необхідною умовою ефективного функціонування ринкового механізму регулювання економіки

є наявність незалежних, самостійних суб'єктів ринкових відносин.

У національній економіці України застосовуються дві форми комерційного розрахунку: повний і внутрішній.

На *повному* комерційному розрахунку перебувають підприємства з правами юридичних осіб, які мають самостійний баланс, бухгалтерську і статистичну звітність, створюють і витрачають фонди стимулювання працівників, відкривають рахунки у банках, володіють правом незалежної господарської діяльності, тобто укладання угод, контрактів, договорів з будь-якою юридичною чи фізичною особою як суб'єктом ринкового господарювання.

Повний комерційний розрахунок як метод управління застосовується на підприємствах, в організаціях і установах усіх форм власності: державної, колективної (кооперативної), приватної, мішаної.

На засадах *внутрішнього* комерційного розрахунку працюють відносно самостійні у вирішенні питань виробничо-господарської діяльності середні та дрібні виробничо-господарські одиниці підприємств і організацій.

Вони ведуть облік своїх витрат та результатів, складають бухгалтерський баланс (або спрощені розрахунки, подібні бухгалтерському балансу) та створюють фонди матеріального стимулювання. Взаємовідносини з підприємствами чи організаціями, часткою яких вони є, ґрунтуються на системі договорів, що містять взаємні зобов'язання. Права самостійної економічної діяльності за межами підприємства чи організації такі структурні одиниці не мають.

Комерційний розрахунок повністю не виключає регулюючого впливу на господарську діяльність суб'єктів господарювання з боку держави або вищих щодо них управляючих систем. Таке регулювання здійснюється не волюнтаристським впливом на господарські процеси, а застосуванням *системи економічних регуляторів* господарської діяльності. Ці економічні регулятори поділяють на загальнодержавні, місцеві і внутрішньосистемні.

До *загальнодержавних регуляторів* господарської діяльності відносять податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги.

Серед економічних регуляторів господарської діяльності, застосовуваних державою, перше місце посідають податки. Вони поділяються на прямі і непрямі. До пря-

мих належать податок на прибуток, на землю, на транспорт, на добавлену вартість та ін. Непрямими податками є митний та акцизний збори. Мито стягується з товарів, які ввозять, вивозять і транзитних, а також цінностей, що перевозять під контролем митного відомства. Акциз як вид непрямого податку на товари масового споживання включається в ціну відповідного товару або плату за послуги.

За допомогою податків держава регулює напрями діяльності суб'єктів господарювання, встановлюючи податки більш високого рівня на діяльність чи товари, які не мають важливого суспільного значення (наприклад, ігровий бізнес, тютюнові і лікерогорілчані вироби) і знижуючи податки у тих сферах, які потребують пріоритетного розвитку (виробництво товарів і послуг) або виконують особливу соціальну роль (наприклад, підприємства товариств інвалідів).

Важливим регулятором господарської діяльності є кредит. Кредитування господарської діяльності в Україні здійснюється нині системою комерційних банків за рахунок власних коштів та одержаних кредитних ресурсів від Національного банку України.

Національний банк України встановлює процентну ставку за кредитні ресурси, отже, визначає і основну частину процентної ставки на кредити, надані підприємствам комерційними банками. Останні визначають розміри процентів за кредит, виходячи з виплаченої Національному банку процентної ставки, швидкості обороту кредитних ресурсів, видів кредитів та ін. Отже, банки здійснюють таким чином цілеспрямований вплив на господарську діяльність підприємств та організацій, на їх ефективність.

Держава може також використовувати такий важіль економічного впливу на господарську діяльність, як регульовані ціни. Регулювання цін може здійснюватися встановленням верхніх меж цін на окремі товари, фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності виробництва та розмірів торгової націнки для ланок товаропросування. Отже, ціни на деякі товари формуються не під впливом попиту і пропозиції, а залежно від способу і величини обмежень, накладених державою на складові елементи цін. Цей важіль застосовується державою для соціального захисту окремих категорій населення (ціни на товари повсякденного вжитку), стимулювання чи дестимулювання виробництва деяких товарів

(товари розкоші). Аналогічний підхід застосовується державою при встановленні тарифів на послуги.

Досить ефективним регулятором господарської діяльності є також економічні пільги, які встановлюються державою щодо сплати податків, порядку розрахунків між бюджетом і підприємствами, між підприємствами різних галузей народного господарства та ін.

На господарську діяльність впливають також місцезнаходження виробничих, торгових та інших підприємств та ступінь розвитку інфраструктури в місцях діяльності їх. Місцеві органи влади використовують ряд економічних регуляторів для того, щоб підприємства, які перебувають у більш вигідних умовах порівняно з іншими, надприбутки перераховували в місцеві бюджети. До *місцевих* регуляторів відносять рентні платежі, місцеві податки і збори.

Таким чином, регулювання господарської діяльності конкретних господарюючих суб'єктів здійснюється державою та уповноваженими нею органами.

Крім того, регулювання діяльності підприємств, які є складовими частинами певної господарської системи, здійснюється цією системою. Внутрішньосистемними регуляторами господарської діяльності підвідомчих підприємств є централізоване створення фондів (капітальних вкладень, підготовки кадрів, резервного, страхування, розвитку науки і техніки та ін.) та внутрішньогосподарські відрахування на загальносистемні цілі і програми. Нормативи відрахувань у ці фонди та на виконання загальносистемних програм встановлюються відповідним вищим органом управління системи.

Комплекс економічних регуляторів господарської діяльності повинен бути гнучким, негайно реагувати на зміну економічної ситуації. Тепер застосовується досить багато цих регуляторів. Надалі, в умовах розвинутого ринку, кількість їх зменшиться, однак ринок не передбачає повної відмови від економічного регулювання господарських процесів.

Реалізація економічних методів управління здійснюється в рамках системи виробничих відносин між людьми, що входять до складу трудового колективу. Ця система взаємовідносин надзвичайно складна і включає в себе економічні, соціальні, психологічні та організаційні відносини. Останні знаходять своє вираження у вертикальних та горизонтальних зв'язках, що виявляються у формі зацікавленості працівників в організації спільної

праці. Для виконання будь-яких робіт виробничого характеру кожен працівник має свої обов'язки, права, відповідальність, які формуються у процесі здійснення функції менеджменту «Організація». Реалізація організаційних відносин у системі відбувається застосуванням організаційно-розпорядчих методів управління, які ще називаються адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі методи управління» більш широке, оскільки адміністративні методи ґрунтуються на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління), а організаційно-розпорядчі методи охоплюють усю суть організаційної складової механізму управління.

Організаційно-розпорядчі методи тісно пов'язані з економічними методами управління, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань з досягнення цілей господарської діяльності.

Застосування організаційно-розпорядчих методів управління передуює економічним методам, оскільки для того, щоб використати останні, потрібно організаційно сформуванню об'єкт управління та структуру управління. В процесі функціонування господарської системи економічні методи управління реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт (постанови, накази, розпорядження та ін.). Тісний зв'язок цих двох груп методів синтезує ефективний вплив управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють.

Разом з тим організаційно-розпорядчі методи управління відрізняються від економічних. Основою їх розмежування є механізм дії та форма прояву цих методів у процесі управління. Економічні методи управління ґрунтуються на врахуванні економічних інтересів людей, поєднанні цих інтересів за схемою: людина — колектив — суспільство. Формою прояву економічних методів управління є певні плани, завдання, програми, виражені економічними параметрами, чи ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, виражений стимулами індивідуальної і колективної праці. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни та розуміння можливості адміністративного покарання.

Організаційно-розпорядчі методи управління слід застосовувати з врахуванням вимог економічних законів.

Тільки у цьому випадку вони є науково обґрунтованими. Якщо орган управління в своїй діяльності не враховує або недостатньо враховує вимоги економічних законів, то організаційно-розпорядчі методи можуть перетворитися на адміністративні, бюрократичні, волюнтаристські, суб'єктивні методи впливу.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів управління є:

прямий вплив на об'єкт управління;

обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;

суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.

Акти управління, які здійснюються управлінськими працівниками, поділяють на два види: нормативні та індивідуальні.

*Нормативні акти* не мають конкретного адресата. Вони містять загальні норми дій щодо тих чи інших умов і розраховані, як правило, на тривалий період. До них можна віднести примірні статuti, положення про господарюючі суб'єкти та їхні підрозділи, посадові інструкції, норми і нормативи витрат, матеріалів, праці, стандарти та ін.

*Індивідуальні акти* управління адресуються певним об'єктам управління. До них відносять накази, постанови, розпорядження, циркуляри, вказівки.

Організаційно-розпорядчі методи управління класифікують за різними ознаками. Найважливіше значення для них має класифікація, побудована на врахуванні специфіки засобів важелів організаційного впливу. Такими важелями є регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, відповідальність, повноваження та ін. Групуючи ці засоби впливу за роллю в процесі управління, можна виділити дві групи організаційно-розпорядчих методів управління: організаційно-стабілізуючі та розпорядчі. Центральне місце серед них посідає перша група — організаційно-стабілізуючі методи впливу.

Основний зміст методів організаційно-стабілізуючого впливу полягає у встановленні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними закріпленням певних обов'язків як за системою в цілому, так і за окремими її ланками.

Другою групою організаційно-розпорядчих методів управління є методи розпорядчого впливу, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки.

Обидві групи методів управління використовуються спільно, оскільки вони доповнюють одна одну. Разом з тим ці методи взаємозамінні, що і визначає особливості вибраного в управлінні того чи іншого типу організації або основні аспекти організаційної діяльності в процесі управління.

Організаційно-розпорядчі методи управління можна класифікувати також за джерелами впливу. Тоді виділяють способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління. Практика свідчить, що кожний рівень системи управління має свої особливості організаційного впливу і виділяє ті з них, які найбільш ефективні для цього рівня. На вищих рівнях системи управління переважають регламентаційні та нормативні способи організаційного впливу. На низовому шаблі управління на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну виробничо-господарську діяльність. Диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи управління закономірна, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими володіють керівники певного рангу, юридичне становище певного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному шаблі управління.

Обґрунтована диференціація організаційно-розпорядчих методів управління за рівнями системи управління відіграє важливу роль у теорії управління, сприяє найбільш повному врахуванню організаційних відносин у соціально-економічній системі. І навпаки, застосування організаційно-розпорядчих методів управління, що не відповідають положенню шабля управління в ієрархії управлінської структури, призводить до зривів, порушення ритму виробничо-господарських процесів. Яскравим прикладом цього може бути намагання сконцентрувати на вищих шаблях управління в роки панування адміністративно-командної системи розпорядницьку діяльність з поточного регулювання функціонування організацій і підприємств.

Організаційно-розпорядчі методи класифікують та-



кож за їх спрямованістю. Виділяють методи управління, спрямовані на суб'єкт і об'єкт управління. Специфіка тієї чи іншої підсистеми визначає специфіку організаційного впливу на кожну з них. Організація інтелектуальної праці (діяльності суб'єкта управління) має свої особливості. В цьому процесі основну роль відіграють регламентуючі акти, відповідно до яких діють працівники апарату управління, використовуючи права, повноваження та виконуючи певні обов'язки в загальній системі управління.

Трудова діяльність людей, які є об'єктом управлінського впливу, містить дещо менше інтелектуального елемента і потребує застосування розпорядчих актів у формі економічного, соціального та інших видів впливу.

Отже, організаційно-розпорядчі методи витікають із суті управління, особливостей і властивих йому взаємовідносин, є стрижнем управлінського впливу, специфічно управлінським явищем.

Звідси потреба застосування організаційно-розпорядчих методів управління за будь-якої системи господарювання. В цих методах управлінський вплив набуває предметної форми і спонукає виконавців до конкретних дій. Особливе значення мають організаційно-розпорядчі методи в період зародження ринкової економіки в Україні. На цьому етапі потрібно сформувати нові структури управління, регламентувати їх діяльність, визначити раціональне співвідношення між всіма групами методів управління та напрями цілеспрямованої зміни цього співвідношення до стану, рекомендованого сучасним науковим та практичним менеджментом. Організаційно-розпорядчі методи управління можуть бути ефективним засобом активізації працівників на перехідному етапі, оскільки для цього потрібна як перебудова психології людей, так і поступове створення системи економічного регулювання господарських процесів.

Серед організаційно-розпорядчих методів управління основну роль відіграють *методи організаційно-стабілізуючого впливу*, спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур і порядку діяльності суб'єктів та об'єктів управління. Так, на тривалий період за допомогою цих методів визначають структури управління, способи взаємодії елементів системи управління, функції, повноваження і форми відповідальності суб'єкта і об'єкта управління.

Об'єктами організаційного впливу виступають як

суб'єкт, так і об'єкт управління і частково зовнішнє середовище.

Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні організації його функціонування, тобто функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків та ін. Звичайно, впливаючи на суб'єкт управління, ми тим самим впливаємо і на об'єкт, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку.

Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт, встановлюючи режим функціонування останнього.

До складу організаційно-стабілізуючих методів управління входять регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу і полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного, визначеного цими положеннями часу. Можна конкретизувати склад регламентуючих організаційних положень. Це, по-перше, положення загальноорганізаційного характеру, яке встановлює організаційну відокремленість і порядок функціонування соціально-економічної системи в цілому. По-друге, це положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін.

По-третє, це типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ. По-четверте, це посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх.

З наукового погляду сукупність регламентів повинна охоплювати усі ланки соціально-економічної системи — від робочих місць, бригад, відділів, секцій, підприємств до верхніх ланок управління. Побудова і функціонування всіх цих ланок повинні регламентуватися спеціальними положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями для окремих посад.

Нормування як метод організаційно-стабілізуючого впливу більш м'який спосіб організаційної стабілізації і полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності.

Норми і нормативи, що використовуються в практиці управління, можна класифікувати так:

за рівнем управління — народногосподарські, загальносистемні і внутрішньовиробничі. Прикладами народногосподарських норм можуть бути ставки вивізного мита, норми оподаткування діяльності підприємств, мінімальний розмір заробітної плати у народному господарстві та ін. До загальносистемних норм і нормативів відносять нормативи створення фондів, норми амортизації приміщень, обладнання та механізмів, природних втрат товарів при перевезеннях та зберіганні та ін. Внутрішньовиробничі норми розробляють безпосередньо на підприємствах. Це норми витрати матеріалів, сировини і палива у виробництві, виробітку, нормативи часу на технологічні операції тощо;

за видами — техніко-технологічні, планово-економічні, трудові, фінансово-кредитні, матеріально-постачальницькі, організаційно-управлінські та ін. Техніко-технологічні норми регулюють використання сировини, обладнання та допоміжних матеріалів. Група планово-економічних норм охоплює регулювання оплати і стимулювання праці, нормування товарних залишків, строки подання статистичної звітності. Трудові норми — це норми виробітку, нормативи чисельності працівників, норми часу для праці і відпочинку, трудового розпорядку тощо. Фінансово-кредитні норми регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення фондів загального і спеціального призначення, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності та ін. Матеріально-постачальницькі норми визначають порядок надходження сировини, матеріалів та товарів у підприємства, строки поставки, встановлюють мінімальні обсяги відвантаження тощо. До організаційно-управлінських норм відносять типові управлінські структури, норми підпорядкування, порядок розробки та прийняття управлінських рішень та ін.;

за строками дії норми поділяють на довго- та короткострокові;

за напрямом впливу розрізняють норми впливу на колектив у цілому та на окремих працівників.

Норми і нормативи, що застосовуються в процесі управління, є необхідною, важливою умовою наукової організації управління, оскільки саме на них ґрунтується виконання функцій менеджменту. Тому надзвичайно важливо постійно поліпшувати нормативну базу, роз-

ширювати коло нормативних показників, своєчасно переглядати раніше прийняті норми і нормативи, щоб вони не стали перепоною на шляху оптимізації управління.

Інструктування — найбільш м'який спосіб організаційного впливу і полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої справи, з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок, у порадах щодо виконання певних видів робіт. Інструктування завжди має форму методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи.

Інструктування може здійснюватися за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, особистими контактами, індивідуально і колективно. Воно може мати наочну форму. До інструктування відносять оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи. Це стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми розташування їх, порядок роботи, внутрішньоорганізаційні інструкції. Важливу роль при цьому відіграють лаконічність, простота, врахування психології сприйняття. Це все поліпшує організаційні умови роботи, сприяє успішному виконанню її.

Зазначені методи організаційного впливу рекомендується застосовувати в комплексі.

Методи організаційного впливу спрямовані на формування системи управління, визначення її функцій і структури, порядку і методів здійснення окремих функцій, організацію спільної праці, її нормування, методичне інструктування і навчання працівників ефективним способом виконання покладених на них завдань. Важливість цих цілей передбачає обов'язковість використання і безперервного удосконалення методів організаційного впливу як особливих інструментів управління на всіх рівнях управління.

У практиці управління можуть виникнути такі проблеми, які не вкладаються в установлені регламентаційними актами чи нормами межі. Інакше кажучи, нерідко виникає конкретна ситуація, не передбачена в регламентаційних актах або ж передбачена ними як розпорядча діяльність. Ситуаціями першого роду є відхилення від раніше прийнятих планів, зумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, зривами в постачанні товарами і сировиною підприємств, змінами в характері попиту на ринку та ін. Відхилення порушу-

ють планову програму розвитку господарської діяльності і потребують обов'язкового активного втручання управлінських органів для термінового виправлення становища, яке склалося.

Ситуаціями другого виду, тобто передбаченнями в організаційних нормах, але такими, що потребують конкретної розпорядчої діяльності в кожному випадку, є, наприклад, діяльність з добору і розстановки кадрів, оперативне керівництво виробничо-господарським процесом.

У всіх випадках застосовуються *способи розпорядчого впливу*.

Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений в результаті актів організаційного впливу. Саме на підтримання і поліпшення цього порядку спрямований розпорядчий вплив. Він виходить від керівника, має обов'язковий характер і не підлягає обговоренню чи зміні. Всі акти розпорядчого впливу надходять суворо в одному напрямі: від вищих управлінських ланок до низових, від керівника до підлеглих.

Для розпорядчого впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх складно передбачати наперед. У добре організованій системі ці відхилення зведені до мінімуму, проте через різноманітні зовнішні і внутрішні причини інколи і в ній виникає потреба в застосуванні розпорядчого впливу.

Причинами таких відхилень у системі організації, наприклад, торгової діяльності, можуть бути неритмічність завезення товарів у торгову мережу, незабезпеченість працівниками необхідних категорій, порушення техніки безпеки та ін.; в технологічній системі — порушення технологічного процесу оптового та роздрібного продажу товарів, надходження від постачальників неякісних товарів, недодержання регламентів та режимів роботи; в системі організації праці — порушення трудової дисципліни, використання недосконалих систем матеріального стимулювання праці та ін.; в економічній системі — невідповідність фактичних витрат обороту запланованим, недосконалість діючих систем планування та економічного стимулювання.

Методи розпорядчого впливу дають змогу запобігти відхиленням від планової програми господарювання, здійснити перехід системи до стану рівноваги, наприклад, впровадженням більш досконалого порядку орга-

нізації праці, планування, стимулювання та ін. Розпорядчий вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, які виникли, або підвищенням ефективності організаційної системи, спрямовуючи ці рішення конкретним виконавцям для реалізації. Формою вироблення розпорядчого впливу є усні та письмові розпорядження. До їх складу входять директиви, постанови, накази, вказівки, розпорядження, резолюції. Все це види розпорядчої діяльності, розпорядчого впливу, а не документи. Документи з аналогічними назвами — лише зовнішній прояв розпорядчого впливу. Сам же розпорядчий вплив може бути за формою усним чи документально оформленим. Кожна з цих форм має свої переваги. Усна форма більш оперативна. Документальна форма сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. Поєднання форм розпорядчої діяльності становить важливу складову сторону діяльності керівника.

Постанови — це розпорядчі акти, які приймаються колегіальними органами управління (з'їздами, конференціями, зборами, комісіями, правлінням) і містять шляхи вирішення важливих питань, що стосуються всієї організації чи системи в цілому.

Основною формою розпорядчого впливу на підприємствах, якими керують керівники на засадах єдиноначальства, є накази. Наказ — це письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю. Виконання наказу обов'язкове, оскільки він виражає волю лінійного керівника, який має право одноособового прийняття рішень. Сам наказ обов'язково повинен відповідати нормам адміністративного права, інакше він юридично може бути неправомірним.

Різновидом розпорядчого впливу є розпорядження, що деталізує конкретні шляхи і способи вирішення окремих завдань у масштабах окремо взятих служб та підрозділів. Розпорядження може бути видане лінійним чи функціональним керівником у межах його повноважень.

Специфічною формою розпорядчого впливу є директива, що являє собою рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей. Директиви визначають загальну мету господарювання, розраховану на тривалий період і яка потребує якісної зміни

способів і методів роботи. Реалізація директив пов'язана з виданням наказів, розпоряджень, постанов і вказівок для вирішення проміжних завдань.

В управлінні також широко застосовується резолюція, яка являє собою конкретну вказівку виконавцю щодо здійснення тих чи інших дій, передбачених відповідним документом. Резолюція накладається керівником у лівому верхньому куті документа під кутом до його тексту.

Таким чином, розпорядчий вплив реалізується в різноманітних формах. Різноманітність цих форм дає змогу успішно підтримувати стійкість системи управління відповідно до характеру проблем, що виникають, і усувати відхилення від заданої програми в організаційній системі підприємств та організацій.

Одним з найважливіших практичних питань управління є ефективність використання розпорядчих методів управління. Визначити її можна, зіставляючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з тим, що було фактично досягнуто при реалізації їх. Ефективність письмових розпоряджень (наказів) зумовлюється їх кількістю, ступенем обґрунтованості, проявом творчості та ініціативи з боку виконавців, рівнем виконавчої дисципліни.

Практикою управління соціально-економічними системами виявлена така залежність: чим вище рівень (якість) організації праці, виробництва та управління, тим менше видається письмових розпоряджень. Велика кількість розпоряджень послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти, збільшує обсяг роботи управлінського апарату.

Слід зазначити, що чим більше письмових вказівок видається, тим більша вірогідність появи непогоджених заходів, строків, порушень принципу матеріальної та часової забезпеченості розпоряджень.

Обґрунтованість розпоряджень і вказівок потрібно насамперед розглядати юридично: тобто під кутом зору відповідності змісту їх правовим нормам. Разом з правовою обґрунтованістю вказівок розрізняють ресурсну обґрунтованість їх, тобто наявність чи надання матеріальних, трудових, фінансових та часових ресурсів для виконання цих вказівок і розпоряджень.

Використовуючи розпорядчі методи управління, сучасний менеджер повинен чітко і грамотно ставити завдання, компетентно аналізувати та ефективно контролювати виконання завдань.

лювати хід реалізації їх, проводити інструктивно-роз'яснювальну роботу, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну.

Під виконавчою дисципліною розуміють вміле виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Для налагодження високої виконавчої дисципліни потрібні:

чітко встановлені строки виконання завдань та заходів, що містяться в постановах, розпорядженнях, наказах, і сувора перевірка додержання їх;

персональна відповідальність виконавців за виконання завдань та заходів;

встановлення заохочень виконавцям за своєчасне та дострокове виконання завдань та проведення заходів.

Фахівці вважають, що в разі недодержання зазначених умов, відсутності дієвого контролю за виконанням розпоряджень, своєчасно виконуються лише 50—55 % загальної кількості їх.

Розглянуті вище особливості розпорядчої діяльності менеджера стосуються письмової форми розпоряджень. Разом з нею, як уже було зазначено, широко використовуються усні розпорядження як своєрідний засіб комунікації в системі управління, відносин «керівник — підлеглий».

Відносно використання усних розпоряджень наведемо деякі рекомендації, перевірені практикою:

віддавати усне розпорядження потрібно ясною, зрозумілою мовою, щоб не ставити виконавця у скрутне становище: або він виконає розпорядження так, як зрозумів, або прийде до керівника за уточненнями;

корисно перевірити, чи правильно зрозумів розпорядження виконавець;

перед тим, як віддати усне розпорядження, потрібно переконатися, що воно не суперечитиме раніше відданим;

усне розпорядження також повинне фіксуватися керівником. Формою фіксації таких розпоряджень може бути діловий блокнот керівника чи спеціальний журнал.

У розпорядчій діяльності керівника виявляється його мистецтво управління. Вміле використання різних розпорядчих методів, поєднання їх з організаційно-стабілізуючими методами упорядковує управлінський вплив на об'єкт управління, підвищує ефективність управлінської



діяльності, забезпечує ритмічну роботу всієї соціально-економічної системи.

Розглянуті вище економічні та організаційно-розпорядчі методи управління спрямовані в основному на виробничо-господарську діяльність організацій і підприємств. Однак, як уже підкреслювалося, організація чи підприємство виступає в суспільстві не тільки як виробничо-економічна ланка, а й як соціальний фактор. У зв'язку з цим менеджер повинен володіти соціальними методами управління.

Під соціальними методами управління розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі задоволенням соціальних потреб працівників — розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

*Соціальне прогнозування* використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові і статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної і розумової праці та ін.

*Соціальне нормування* як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою звичайно розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило. Відповідно до цього соціальні норми регулюють різні сторони господарського і соціального життя колективу і підпорядковують їх єдиним цілям та завданням, які визначені характером виробничих відносин та призначенням системи.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси — суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм — погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішаль-

не значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин. Вирішити це завдання досить складно, оскільки зв'язки між інтересами різних рівнів і різних видів далеко не однозначні і, як правило, являють собою складну комбінацію і нерідко можуть виявитися взаємно суперечливими.

Соціальне управління ґрунтується на використанні великої різноманітності соціальних норм, оскільки різноманітні регульовані ними відносини людей і соціальних систем. Проте вони можуть бути згруповані за ознакою формування та реалізації їх. Розрізняють норми права, норми моралі і авторитет громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм: 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою; 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями і товариствами; 3) нормами моралі, які формуються в свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності їх.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена і за іншими ознаками: залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються, ступеня обов'язковості норм, способу їх утворення і механізму дії, ступеня формалізації, характеру виникнення (спонтанно чи свідомими діями), охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні та ін.).

Таким чином, управлінські відносини регулюються сукупністю соціальних норм і процедур їх реалізації, що забезпечують нормальне функціонування і розвиток систем відповідно до мінливих умов існування їх.

Усі норми мають ту саму кінцеву мету, але їхній зміст, порядок встановлення і впливу на процеси управлінської діяльності, сфера дії і механізм поширення в системі різні.

Правові норми встановлюються державою і їх додержання забезпечується як переконанням, так і в разі потреби і засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості і формалізації та регулюють найбільш суттєві відносини.

Правове регулювання поширюється насамперед на компетенцію суб'єктів соціального управління, під якою розуміють закріплену за органом управління сферу, що визначає правову основу його діяльності і у межах якої

він самостійно вирішує проблеми відповідного рівня управління. Інакше кажучи, компетенція — це відповідна функціям певного органу сукупність повноважень і обов'язків, невиконання яких тягне за собою відповідальність у вигляді управлінського впливу щодо органу чи посадових осіб.

Обсяг та характер повноважень, а також відповідний їм ступінь відповідальності залежать від місця, яке займає орган в ієрархії управління, від масштабів і території його діяльності. В процесі встановлення компетенції відбувається поділ повноважень та відповідальності між різними рівнями управління, структурними підрозділами і посадовими особами на кожному з цих рівнів. У результаті визначають рівні, на яких розглядаються та приймаються ті чи інші рішення і тим самим фіксується певне співвідношення централізації та децентралізації.

Як правило, дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого і на громадські системи.

Норми, які приймаються громадськими організаціями, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі і винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно державними і громадськими органами і набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та ін. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться насамперед про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій (наприклад, Закон України «Про споживчу кооперацію»).

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється ними самими. Такі акти об'єднуються у три групи: статуту громадських організацій; положення про окремі громадські організації; постанови з окремих питань діяльності громадських організацій; інструкції громадських організацій.

Так, об'єм компетенції і правовий статус органу управління споживчої кооперації фіксується в Статуті кооперативної організації та в Положенні про ці органи. В цих документах містяться інструктивні та методичні матеріали, які передбачають передусім загальні завдання і підпорядкованість відповідного органу і те, на що мають право і зобов'язані робити кожний підрозділ

і кожен керівний працівник. Все це передбачає формування в організаційних структурах управління зв'язків між суб'єктами правовідносин (як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізі), регулювання взаємовідносин всередині управлінського апарату, між різними органами та їхніми структурними підрозділами, між керівником та підлеглими, між органами управління (посадовими особами) і пайовиками, регламентування застосування відповідальності для забезпечення законності в діяльності системи.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають норми моралі. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх з суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх додержання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить послатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальних систем, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Тим самим здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

На нинішньому етапі розвитку соціальних систем у нас і за рубежом помітна тенденція до зростання значення норм моралі, а також норм, розроблюваних громадськими організаціями в умовах поступового скорочення сфери застосування правових норм. У зв'язку з цим виникає проблема доцільного вибору соціальних норм у кожному конкретному випадку з врахуванням

ситуації і особистих якостей виконавця, характеру його інтересів та сфери діяльності.

*Соціальне регулювання* — це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та інтересу їх до праці.

Стимулювання колективної ініціативи здійснюється різними шляхами. Це ознайомлення працівників з історією підприємства, його кращими працівниками та їхніми заслугами, наслідування добрих старих традицій та створення нових, прагнення до того, щоб працівники дорожили маркою підприємства, досягали високої якості праці, підвищували кваліфікацію.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

При високій якості індивідуальної праці такими стимулами є:

підвищення рівня відповідальності (делегування повноважень, що дає змогу працівнику приймати рішення від імені керівництва, почесне доручення представляти підприємство в інших організаціях, виступити з доповіддю чи повідомленням на нараді та ін.);

зміцнення авторитету працівника, що відзначився, публічною похвалою, високою оцінкою результатів його праці у присутності інших співробітників;

зарахування до резерву на заміщення керівної посади, показ особистої перспективи (просування по службі), розкриття перед працівником перспектив розвитку підприємства, організації і у зв'язку з цим прогноз службового зростання працівника;

особиста неформальна похвала підлеглого в процесі ділових контактів, моральна підтримка, іменні поздоровлення із знаменними датами;

рекомендація працівника для виступу в пресі, по радіо, в телепередачі про передовий досвід свого колективу (чи про особистий досвід);

направлення адміністрацією листів про трудові успіхи молодих працівників їхнім батькам.

При низькій якості індивідуальної праці моральними стимулами є:

особиста бесіда з підлеглими, аналіз показників праці, причин невиконання завдань, доручень, наказів, розпоряджень керівників підприємства;

публічна форма аналізу роботи в присутності інших працівників;

доброзичлива, позитивна і конкретна критика допущених недоліків;

пониження відповідальності — позбавлення права самостійно приймати рішення, підписувати документи та ін.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень на інші підприємства для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу — виключенню причин плинності кадрів.

*Соціальне планування* як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з чотирьох розділів:

1 — «Удосконалення соціальної структури колективу»;

2 — «Удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників»;

3 — «Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників»;

4 — «Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління».

План соціального розвитку трудового колективу — органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного і соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обгрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо удосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Планування соціального розвитку повинно впливати з базового рівня розвитку (соціального паспорту колективу), включаючи завдання по його змінах (соціаль-

ний прогноз) і містити перелік конкретних заходів з строками реалізації їх, відповідальних осіб, розмірів та джерел фінансування.

Перший розділ «Удосконалення соціальної структури колективу» повинен містити дані про планові зміни співвідношення між оперативними, інженерно-технічними працівниками та службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням застосування фізичної праці, механізацією і автоматизацією виробничо-господарських та управлінських процесів. У цьому розділі планується також підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікові зміни складу працівників, заходи щодо управління рухом кадрів.

У другому розділі «Удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників» передбачається усунення виробничих факторів, які становлять небезпеку для життя і здоров'я людей, призводять до нервово-психічних перевантажень, запобігання і зниження виробничого травматизму і захворювань, поліпшення медичного обслуговування.

Третій розділ плану соціального розвитку «Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та побутово-культурних умов працівників» охоплює заходи щодо удосконалення організації заробітної плати, матеріального і морального стимулювання. Великого значення надається у цьому розділі поліпшенню житлово-побутових умов, роботі дитячих закладів, баз відпочинку, культурному і побутовому обслуговуванню працівників. При цьому особлива увага приділяється зменшенню питомої ваги працівників з низькою заробітною платою і доходами на одного члена сім'ї. Крім того, планують кошти підприємства, виділені на спорудження житла, допомогу працівникам в індивідуальному і кооперативному будівництві.

Четвертий розділ плану «Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління» містить заходи щодо зростання виробничої і соціальної активності членів колективу, економічного, правового, морального, естетичного і фізичного виховання, розвитку спортивної та культурно-масової роботи.

План соціального розвитку має бути погоджений з відповідними заходами щодо соціального розвитку і захисту працівників, що розробляє профспілкова організація.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів — запорука ефективної діяльності підприємства.

#### 1.5.4. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Таке ставлення простежується в працях авторів, які належать до школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу. Ці погляди зумовлені тим, що функціонування ефективної організації розглядалося прихильниками цих шкіл як порушення правил, процедур, взаємодії посадових осіб в умовах існування раціональної організаційної структури. Вважалося, що негайна ліквідація конфлікту повинна здійснюватись використанням зазначених вище складових організацій.

Прихильники школи «людських відносин» також вважали, що конфлікт — зло і що його слід уникати. Визнаючи можливість суперечностей між цілями окремої особистості й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб та ін., вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації і поганого управління. Отже, на їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і досягненню цілей організації. Напри-



клад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в суперечку і уникнути конфлікту, хоч точка зору любителя посперечатися може бути і неправильною. Проте в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні рішення проблеми. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні потреби в повазі та у владі. Це може привести також до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до втілення їх у життя.

Отже, конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. А щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що часто вину потрібно перенести і на інші фактори. Для того щоб розглянути методи управління конфліктною ситуацією, потрібно спочатку визначити основні типи конфліктів, причини і процес розв'язання їх.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий конфлікт.

**Внутрішньоособовий конфлікт.** Цей тип конфлікту дещо не відповідає визначенню, яке було зроблено нами раніше. Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Він може виявитися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм — рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат її праці. Наприклад, завідуючий відділом чи секцією універмагу може вимагати, щоб продавець постійно знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідуючий може висловити своє незадоволення тим, що продавець надто багато часу витрачає на покупців і мало уваги приділяє поповненню відділу товарами. А продавець сприймає

вказівки відносно того, що робити і чого не робити, як несумісні.

Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути також внаслідок того, що виробничі вимоги не погоджені з особистими потребами або цінностями. Наприклад, ви плануєте собі поїздку за місто для відпочинку у вихідні дні. Проте наприкінці робочого тижня ваш начальник ставить перед вами проблему, яка потребує праці над нею у вихідні дні. Зрозуміло, що перегляд ваших планів призведе до внутрішньоособового конфлікту. Часто трапляються випадки внутрішньоособового конфлікту у зв'язку з потребою зміни місця проживання працівника, хоч це може супроводитися і підвищенням у посаді чи збільшенням заробітної плати. Внутрішньоособовий конфлікт часто виникає, якщо не збалансовані обов'язки, права та повноваження працівника, тобто коли на нього покладені обов'язки, для виконання яких він не має відповідних прав і повноважень. У результаті такий працівник або перебуває постійно у стресовому стані, або не виконує обов'язків, або присвоює собі певні права для належного виконання обов'язків. У всіх цих випадках спостерігається внутрішньоособовий конфлікт.

Більшість внутрішньоособових конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, часткою якої є працівник.

**Міжособовий конфлікт.** Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення певних ідей. Кожен з цих керівників вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище начальство виділити ці ресурси саме йому, а не комусь іншому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються.

**Конфлікт між особистістю і групою.** Виробничі групи встановлюють певні норми поведінки. Кожен повинен додержувати їх, щоб визнаватись неформальною групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечності з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось хоче заробляти більше, чи

то перевиконуючи норми, чи працюючи надурочно, а група розглядає таку поведінку як негативну.

Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на робочій нараді можливість збільшення обсягів продажу, більшість вважатиме, що цього можна досягти зниженням ціни. Однак знайдеться людина, яка вважатиме, що така тактика призведе до зменшення прибутків і створить думку, що продукція фірми нижчої якості, ніж продукція конкурентів. Хоч ця людина сприймає інтереси фірми, однак її думка відрізняється від думки групи і може бути джерелом конфлікту.

Аналогічний конфлікт може виникнути при виконанні посадових обов'язків керівника: між потребою забезпечувати відповідну продуктивність праці і додержувати правил та процедур організації. Керівник може бути змушений застосовувати дисциплінарні заходи, які можуть бути непопулярними серед підлеглих. Тоді група може нанести зустрічний удар — змінити ставлення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

**Міжгруповий конфлікт.** Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп. Наприклад, торговий відділ торговельної організації зацікавлений у збільшенні обсягів продажу товарів, а контрольно-ревізійний вимагає закриття ряду підприємств на інвентаризацію для перевірки стану збереження цінностей, хоч це і пов'язано з втратами товарообороту. Виникає конфліктна ситуація.

Міжгруповий конфлікт може виникнути також у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси.

Отже, будь-який тип конфлікту має свої причини. Найбільш поширеним з них є: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях, інтересах та цінностях, в манері поведінки та життєвому досвіді, незадовільні комунікації.

**Обмеженість ресурсів.** Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництву досить складно вирішити, як поділити матеріальні, людські та фінансові ресурси між різними групами, щоб досягти загальних цілей організації. Якщо виділити більшу части-

ну цих ресурсів одному керівнику, підлеглому чи групі, то інші одержать меншу частку їх. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до конфліктів.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить у виконанні завдань від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного з підрозділів або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

*Розбіжності в цілях.* Можливість конфлікту в організаціях збільшується залежно від того, чим більшою стає спеціалізація і поділ їх на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі і можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню цілей всієї організації.

*Відмінності в уявленнях та цінностях.* Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їхню думку, позитивні для групи і особистих потреб.

Відмінності в цінностях — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення своєї думки, тоді як керівник переконаний, що він може це робити тільки тоді, коли його запитують, і безумовно робити те, що йому кажуть.

Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді можуть збільшувати можливість виникнення конфліктів. Як правило, майже завжди є люди, які виявляють агресивність, ворожість і готові сперечатися з будь-якого приводу. Такі люди (холерики) створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

*Незадовільні комунікації.* Погане передавання інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих певні новації і переконати їх у необхідності та вигідності для них, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що виникне конфлікт між адміністрацією і підлеглими або і між самими підлеглими. Такі конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, обов'язків, вимог до праці.

Є декілька способів управління конфліктною ситуацією, які можна поділити на дві категорії: структурні і міжособові.

До структурних методів відносять: роз'яснення вимог до праці, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних координаційних цілей, використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до праці.* Це один з найкращих методів запобігання внутрішньоособовому конфлікту. Суть його полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від співробітника чи підрозділу. При цьому повинні бути визначені такі параметри, як рівень результатів, що очікуються, шляхи руху інформації, система повноважень і відповідальності, процедури правила.

*Координаційні й інтеграційні механізми.* Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовується ланцюг команд, тобто чітко визначаються ієрархія повноважень і взаємодії людей, порядок прийняття рішень і інформаційні потоки в організації. Якщо двоє чи більше підлеглих вступають у конфлікт, його можна вирішити, доручивши їх спільному начальнику прийняти рішення.

*Загальноорганізаційні комплексні цілі.* Ефективне досягнення таких цілей потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп чи відділів. Отже, спільні зусилля працівників з досягнення загальної мети знижують вірогідність виникнення конфлікту між ними.

*Структура системи винагород.* Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей. Люди, які вносять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до комплексного вирішення проблем, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. При цьому потрібно уникати випадків стимулювання неконструктивної поведінки окремих осіб або груп.

Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, схильність до розвитку чи, навпаки, до згасання, залежить від особистих якостей людей, які беруть участь у ситуації. При цьому конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє міжособовими методами (стилями) вирішення конфліктних ситуацій. Є шість таких стилів: ухилення, згла-

джування, примушування, компроміс і вирішення проблем.

*Ухилення.* Цей стиль полягає в тому, що людина намагається відійти від конфлікту. Основними способами ухилення від конфліктної ситуації є уникнення ситуацій, які провокують виникнення протиріч та уникнення обговорення питань, що можуть викликати незгоду.

*Згладжування.* Цей стиль характерний поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто злитися, оскільки це в кінцевому підсумку негативно позначається на всіх. Навпаки, потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

*Примушування.* В межах цього стилю переважають намагання примусити прийняти свою точку зору будь-яким чином. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує цей стиль, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу примушуванням. Цей стиль ефективний у ситуаціях, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він пригноблює ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність недовраховання всіх чинників, оскільки представляє тільки одну точку зору.

*Компроміс.* Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагностуванню проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до вирішення її.

*Вирішення проблеми.* Цей стиль характеризується визнанням різнобіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи їх як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому обов'язково потрібно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

## 1.6. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.6.1. ПОНЯТТЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

У діяльності менеджера органічно поєднуються економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний та психологічний аспекти. Для того щоб менеджер міг управляти людьми, йому необхідно вміти знайти підхід не тільки до певних соціальних груп у колективі і до колективу в цілому, а й до окремих людей у підпорядкованому колективі. Індивідуальний підхід до людей ефективний тоді, коли менеджер ознайомлений з основами психології людини і управління, знає власні психологічні особливості та володіє відповідними психологічними методами впливу на людей.

Закономірності перебігу психологічних процесів у колективних формах взаємодії людей, різноманітні форми впливу психологічних відносин і явищ на трудову життєдіяльність людей та інші процеси, що відбуваються в суспільстві і колективі, вивчаються різними прикладними дисциплінами: психологією праці, педагогічною психологією, соціальною психологією та ін. Нині сформувалася комплексна психологічна дисципліна — психологія управління.

Психологія управління — це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника.

У складі психологічних наукових шкіл історично склалися такі основні напрями досліджень психологічних аспектів управління:

1. Психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю людей, а також психологічні особливості цієї діяльності.

2. Соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління, зокрема закономірностей формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу і можливостей використання психологічних факторів для вирішення управлінських проблем.

3. Психологічні риси особистості керівника, вимоги

до керівника, зумовлені змістом управлінської діяльності, взаємодії керівника з підлеглими.

4. Мотивація праці колективу, ціннісні орієнтації працівників і розробка тактики та стратегії керівництва спільною діяльністю.

5. Соціально-психологічні резерви колективу і методи використання їх для підвищення ефективності й якості праці.

### **1.6.2. ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА ТА ВИКОРИСТАННЯ ІХ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ**

Спілкуючись з іншими людьми, ми пізнаємо особливості і якості їхніх особистостей. Що ж являє собою особистість людини у соціальному і психологічному розумінні?

Під особистістю розуміють людину як свідому, розумну істоту, що володіє мовою, здатністю до трудової діяльності і перебуває у певних відносинах з іншими людьми.

У системі управління, як і у всякій іншій, особистість виявляється у всій різноманітності її психічних якостей, що визначають поведінку людини щодо інших людей, колективу і суспільства взагалі. Поведінка людини є проявом психічних та психофізіологічних процесів, які відбуваються в апараті її вищої нервової діяльності. Тому і пізнання психологічної структури особистості передбачає вивчення її психічних якостей, які виявляються у взаємодії особистості з навколишнім середовищем.

Тут немає потреби розглядати всі психологічні якості особистості, спинимося лише на тих, які найбільш важливі для менеджера з погляду управління людьми. До цих якостей належать здібності, емоційність, темперамент, характер, основні потреби та мотиви трудової діяльності, домінуючі форми спілкування.

Під здібностями розуміють анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, що дають змогу їм засвоювати певного роду знання та набувати навичок для виконання корисної діяльності. Як правило, проблема здібностей хвилює людину щодо мистецтва, науки, літератури та ін. Разом з тим не менш важливою проблемою є наявність у людини здібностей до праці бухгалтера, чи економіста, товаровознавця чи інженера, навіть діловода чи секретаря-друкарки.



Керівник повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. У випадку, коли на тому чи іншому робочому місці перебуває людина, яка не має здібностей до цього виду діяльності, неминучі помилки, прорахунки, недоліки. При цьому така ділянка потребує постійного контролю і уваги від керівника, що однак не гарантує від неприємностей.

Як же виявити наявність здібностей у людини до певного виду діяльності? Тепер для цього запропоновані різноманітні тестові методики, однак навіть вони мають рекомендуєчий характер. Значно надійніше наявність здібностей у людини до виконання певної діяльності можна визначити залежно від швидкості набуття нею навичок з виконання робіт, які входять до складу її службових обов'язків.

*Навички* — це способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності. Навички виконання трудових обов'язків формуються у зв'язку з тим, що при наявності здібностей до цієї діяльності в мозку людини утворюються стійкі ланцюжки нейронів, які дають змогу їй при повторенні однотипних (а інколи і різнотипних) операцій, виконувати їх, не обдумуючи наперед послідовність чи прийом виконання їх. Очевидно, що в умовах ринкової економіки ми повернемося до системи прийому працівників з випробувальним строком або ж практикуватимемо такий прийом з контрактним наймом на роботу. Ці форми найму дають можливість здебільшого за певний період проконтролювати формування навичок до праці у претендента і вирішити питання про подальше продовження чи припинення трудових відносин.

Наступною важливою якістю особистості людини є *емоційність*, яка виявляється в силі, характері та спрямованості її емоцій. Під емоціями розуміють чуттєву реакцію людини на зовнішній вплив. Розрізняють позитивні та негативні емоції. Менеджер повинен будувати свої взаємовідносини з підлеглими таким чином, щоб у них переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, що перебуває у полоні негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно.

Емоціями володіє все живе. Однак якщо у тварин емоції зумовлені фізичним впливом, то у людини вони можуть бути викликані і фізичним спосібом, і словом. Тому менеджеру слід бути дуже уважним у доборі

слів та виразів при звертанні до підлеглого, оскільки часто не помічена керівником словесна недбалість чи навіть жест може викликати в останнього негативний емоційний стан і вплинути на ефективність його праці. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, які могли бути вдома чи при контактах з вищими керівниками або іншими підлеглими.

Необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих для того, щоб бути підготовленим до емоційного вибуху при контактах з ними. Крім того, якщо серед працівників переважають жінки, які мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, то для усунення емоційних конфліктів менеджер повинен враховувати і цей фактор. Врешті, кожна людина у випадку одноманітного перебігу свого життя відчуває потребу в емоційній розрядці. Інакше кажучи, «погано, коли все добре». Менеджер повинен створювати умови для такої емоційної розрядки співробітників. На великих підприємствах створено спеціальні кімнати емоційної розрядки, де працівники можуть компенсувати недостатність емоцій через рутинний перебіг виробничого життя. Емоційну розрядку може організувати і сам менеджер, користуючись найпростішими способами. Як показує досвід, нерідко добре слово, букетик квітів жінці до дня народження, комплімент співробітниці, вдалий жарт створюють не тільки у цієї людини, а й у інших позитивний настрій на весь робочий день.

До важливих психологічних якостей працівника, які слід враховувати менеджеру при побудові стратегії і тактики управління, належить **темперамент**.

Темперамент — це індивідуально-психологічна характеристика людини, яка виявляється в силі, напруженості, швидкості та урівноваженості перебігу її психологічних процесів.

Наука розрізняє чотири типи темпераменту, зумовлені особливостями нервової діяльності людини: сангвінічний, флегматичний, холеричний і меланхолічний\*.

---

\* Назви чотирьох типів нервової діяльності людини пов'язують з іменем давньогрецького лікаря і філософа Гіпократата (VI ст. до н. е.). Гіпократат вважав, що нерівні пропорції між слизом, кров'ю і жовчю в організмі людини є причиною різних реакцій на зовнішні обставини. В одних людей в організмі переважає кров (гр.— сангве), у інших — жовч (гр.— холе), у третіх — слиз (гр.— флегма), у четвертих — чорна жовч (гр.— мелан холе). Ідея Гіпократата поділяти людей на чотири групи дійшла до нас через століття і типи

Звичайно, ця класифікація, як і багато інших, має де-що умовний характер. «Чистого» темпераменту не буває. У психіці конкретної людини є риси всіх чотирьох типів темпераменту. Однак, як правило, один з них переважає, що дає змогу віднести конкретну людину до певного типу темпераменту.

Знання темпераменту підлеглого необхідне менеджеру для індивідуально-психологічного підходу до людини, розуміння її можливостей, правильної розстановки людей на ділянках роботи, вибору форми розпоряджень та вказівок.

*Сангвінічний темперамент* характеризується сильним, урівноваженим, живим типом вищої нервової діяльності. Сангвінік легко переходить від однієї діяльності до іншої, має добру працездатність, урівноважену поведінку, легко входить у контакти з іншими людьми. Це люди емоційні, ініціативні, добре адаптуються, швидко входять у колектив, не переживають у разі невдач. Разом з тим сангвініки схильні уникати труднощів, поспішати з прийняттям рішень. Для активного використання сангвініків у процесі трудової діяльності необхідно постійно ставити перед ними нові завдання, не забуваючи про контроль за якістю виконання завдання, поставленого раніше.

*Флегматичний темперамент* — сильний, урівноважений, спокійний тип вищої нервової діяльності. Людина з флегматичним темпераментом надзвичайно працездатна, але тяжко переключається від одного виду робіт до іншого, її тяжко переконати, збити з окресленого шляху. Флегматики прагнуть до вироблення системи в праці, ґрунтового підходу до вирішення виробничих завдань.

*Холеричний темперамент* характеризується неурівноваженістю, нестриманістю у поведінці, схильністю до конфліктів. Для холериків визначальним є швидкість дій і рішень, підвищені емоційність і подразнюваність, невитриманість, прагнення до лідерства.

*Меланхолічний темперамент* відносять до слабого типу вищої нервової діяльності, для якого характерна підвищена сконцентрованість на власних переживаннях, проте і чутливість до всього, що відбувається навко-

---

темпераментів, фізіологічно зумовлені загальними типами нервової системи, прийнято визначати термінами — сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік.

ло, з іншими людьми. Меланхоліки — це люди, які тонко відчують ставлення до себе оточуючих і виявляють таку саму гостроту співпереживань до інших людей. Це люди чесні, добросовісні, добре виявляють себе на ревізорській роботі.

Однак вирішальним для поведінки людини є не темперамент, а характер. Під характером слід розуміти сукупність найбільш виражених психічних рис, що визначають індивідуальні дії і поведінку людини.

Знати характер людини — означає знати суттєві властивості, типові для неї, які стійко виявляються з певною послідовністю у вчинках, ставленні до праці, до самого себе і до особистих цінностей. Знання характеру людини дає можливість передбачити, як вона діятиме у тих чи інших життєвих ситуаціях. Наприклад, знаючи чуйність свого товариша, ми впевнені, що в тяжку хвилину він нас підтримає, не відмовить у допомозі.

Словом «характер» люди користуються у повсякденному житті для визначення сили волі, настирливості, твердості, різкості у стосунках з оточуючими. Слабовільних людей називають «безхарактерними». Це не зовсім правильно: кожна людина має свій характер — комплекс якостей, що відрізняють її від інших людей. Проте коли ми говоримо, що у людини сильний характер, то маємо на увазі, що ця людина відрізняється цілеспрямованістю. Характер виявляється у різноманітних сферах духовного життя і діяльності людини.

Основний зміст людського життя — праця. Ставлення до праці — яскравий показник характерологічних проявів особистості. В праці виявляються особливості волі (сильна воля допомагає подолати втому, лень, мобілізує духовні сили особистості на боротьбу з перепонами на шляху досягнення цілі), а також такі риси характеру, як працелюбність, ініціативність, творчість. Протилежними їм будуть лень, інертність, консерватизм.

У ставленні людини до самої себе виявляються такі риси характеру, як почуття власної гідності, скромність, гордість, сором'язливість, ображуваність та ін. В разі неправильного сприйняття у людини може розвинутися егоїзм і навіть егоцентризм (коли в центрі уваги людина тримає тільки себе, свої переживання, свою особу, не зважаючи на переживання і стан інших людей).

Риси характеру, які виражають ставлення людини до інших, можуть бути також позитивними (гуманізм,

чуйність, колективізм) і негативними (замкненість, байдужість, грубість).

У ставленні до суспільних та особистих цінностей виявляються такі риси характеру, як акуратність, дбайливе ставлення до природи, речей, пам'яток старовини, предметів мистецтва, або такі негативні якості, як марнотратство, розхлябаність.

З усього багатства рис характеру виділяють основні види їх: моральні риси характеру — чуйність, делікатність, уважність; волюві — рішучість, настирливість, твердість; емоційні — запальність, ніжність, пристрасність.

Спинимось на деяких позитивних якостях характеру. До них відносять моральну вихованість, повноту, цільність, визначеність, силу, твердість і урівноваженість.

Моральна вихованість як риса характеру виявляється у формах поведінки і спрямованості особистості, у гуманному ставленні до інших, у тактовності, делікатності, умінні жити і працювати в колективі.

Повнота характеру свідчить про різнобічність прагнень і захоплень людини, різноманітність діяльності. Такі люди відрізняються внутрішнім багатством і активністю.

Цільність характеру — це відсутність суперечливості в прагненнях і інтересах, єдність слова і діла.

Визначеність характеру виявляється у стабільності поведінки людини відповідно до переконань, що склалися у неї. Про таку людину можна наперед сказати, як вона поводитиме себе в тих чи інших умовах.

Сила характеру виявляється в енергії, з якою людина досягає поставленої мети. Люди сильного характеру долають труднощі і перепони.

Твердість характеру виявляється у послідовності дій і стійкості людини, у свідомому відстоюванні своїх поглядів і прийнятих рішень.

Урівноваженість характеру — це поведінка, яка дає змогу людині тримати себе в руках при складних обставинах.

Дослідження характеру як складового елемента психіки людини показали наявність трьох елементів, що формують його: психо-фізіологічних спадкових особливостей, впливу навколишнього середовища і самовиховання. Внаслідок такого взаємного поєднання зазначених елементів у світі немає двох людей з однаковим характером. Різноманітність характерів пояснюється та-

кож багатством відтінків окремих рис характеру. Наприклад, коли говоримо, що характеру людини притаманна така риса, як акуратність, то індивідуально вона може виявлятися в охайності, чіткості, педантизмі, умінні додержувати слова та ін. Так само може бути індивідуалізована будь-яка інша риса характеру.

Оскільки характер людини формується під впливом зазначених трьох елементів, помилковим є поширене твердження про неможливість змін характеру, що вже склався у людини. Досвід показує, що характер людини з віком не тільки розвивається, а й змінюється. І тут суттєве значення має вплив навколишнього середовища, в тому числі і керівника. Знаючи характер підлеглого, можна виділити в ньому позитивні і негативні риси. Завдання керівника полягає в тому, щоб, визначивши негативні риси характеру підлеглого, допомогти йому позбутися їх і набути позитивних.

Процес удосконалення характеру людини пов'язаний з виробленням у неї життєвої позиції, тобто стійкого усвідомленого ставлення до праці, суспільства, інших людей, до себе. Вона виявляється в системі установок і мотивів, цілей і цінностей, якими керується індивід у своїй діяльності.

Розрізняють чотири типи життєвої позиції людини: соціальної активності, соціальної інертності, споживацького ставлення до життя і антисуспільну спрямованість.

Позиція соціальної активності характеризується такими рисами особистості людини, як почуття відповідальності, суспільного (колективного) обов'язку. Ці якості, як правило, поєднуються з енергійністю, працездатністю, компетентністю.

Позиція соціальної інертності характерна для людей, які сумлінно ставляться до своїх обов'язків, але поєднують це з слабким почуттям колективізму, відповідальності за загальну справу. Адміністративна система, яка існувала в нашій країні, сприяла формуванню у більшості людей позиції соціальної інертності, оскільки вони бачили, що показана соціальна активність часто не впливала з внутрішніх мотивів людей, а була засобом досягнення кар'єристських успіхів, одержання соціальних благ. Позитивні зміни у нашому суспільстві: гласність, демократизація, можливість набуття особистої економічної незалежності сприяють формуванню позиції соціальної активності.

У ряду людей вироблено споживацьке ставлення до

життя. Для них характерно домінування власних інтересів над колективними і суспільними, егоїзм і бездуховність у повсякденному житті. Такі люди схильні виявляти ініціативу лише тоді, коли їм це особисто вигідно. Нерідко вони прагнуть до влади, але знову ж виходячи з егоїстичних мотивів.

Менеджер, у колективі якого є підлеглі, що стоять на позиції споживацького ставлення до життя, повинен уміти використовувати і таких людей з користю для організації (підприємства). Як правило, основним засобом для цього є вмiла побудова системи оплати і стимулювання праці, яка спонукала б таких людей через власні інтереси об'єктивно діяти в інтересах колективу.

Антисуспільна спрямованість працівників рідко виявляється безпосередньо у процесі виробничо-господарської діяльності. До осіб з такою спрямованістю відносять злодіїв, хабарників, хуліганів та інших антисуспільних елементів.

Важливою характеристикою особистості, без знання якої неможливе ефективне управління людьми, є також *форма взаємовідносин особистості з групою* — конформізм, тобто ступінь згоди з думкою групи.

Загальна «картина світу», загальні цілі, цінності і норми будь-якої соціальної групи в основному визначають думки і поведінку кожного члена цієї групи. Згода з думкою колективу прямо не пов'язана з індивідуальним рівнем психологічної піддатливості. Крім того, відмова сприймати думку більшості колективу в деяких випадках може означати лише те, що ця думка не збігається з загальними цілями і інтересами.

Згода індивіда з колективом ще не свідчить про природу цієї згоди і може означати дві принципово різні позиції: дійсне сприйняття колективних норм, згода з ними, тобто колективізм і маскування за сприйняттям цих норм байдужості, соціальної інертності.

Протилежний конформізму нонконформізм також може мати два варіанти. Трапляються випадки, коли одна людина свідомо і принципово переконана у правоті своєї позиції, протиставляє себе колективу і перемагає. Наприклад, у колективі магазину є людина, яка переконана в неправильності поведінки інших працівників, які допускають порушення правил торгівлі. Дуже часто нонконформізм переходить у дійсне протиставлення особистості колективу, марнолюбство, надмірну зарозумілість та ін. Для впливу на таких людей необхідно на-

очно продемонструвати дійсні, а не уявні результати їхньої праці, рівень професійної підготовки їх.

Людина є найважливішим ресурсом виробництва. Від ефективності використання його залежить ефективність залучення всіх інших ресурсів: матеріальних, технічних, фінансових. При цьому особливістю людського ресурсу виробництва є те, що якщо з часом вартість усіх інших зменшується внаслідок їх морального і фізичного старіння, то вартість людського ресурсу, навпаки, підвищується внаслідок зростання кваліфікації людей та набуття ними практичного досвіду роботи.

Тривалий час у ставленні до людини як ресурсу виробництва переважало спрощене уявлення. Працівник розглядався як інертний інструмент, який очікує наказів і потребує жорсткого контролю. Увага менеджера зосереджувалася насамперед на організації виробництва і самого процесу праці, пошуках найефективніших шляхів виконання тих чи інших робіт. Повністю ігнорувалися індивідуальні відмінності між людьми. Механістично підходили до питань підвищення чи зниження продуктивності праці: матеріально стимулювалося чи пропорційне зростання продуктивності і відповідно дестимулювалося чи каралося зменшення продуктивності праці чи порушення дисципліни. Серед мотивів виділяли два: мотив одержання більшого заробітку як передумова придбання більшої кількості товарів і мотив страху втрати роботи як засобу існування.

Однак в 30-х роках нашого століття дослідження науковців у розвинених країнах показали, що підхід «стимул — покарання» вичерпав себе як засіб підвищення продуктивності праці.

Сучасна філософія менеджменту віддає перевагу впливу не на саму людину, а врахуванням її реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб та поєднання їх з цілями організації (підприємства). Людина, яка поділяє цілі і розуміє цінності своєї організації, здатна встановлювати сама для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином людина переходить від зовнішньої мотивації до самомотивації. Однак самомотивація працівника можлива лише при наявності певних об'єктивних умов, до яких відносять задоволення первинних потреб працівника, наявність високої культури виробництва, реальне самоуправління.

Принцип «продуктивність від людини» чітко засво-



ений більшістю зарубіжних фірм. Ефективне ведення справ у них ґрунтується на акцентуванні уваги на успіхах кожного працівника та наданні йому можливостей для самореалізації.

Керуючи людьми, потрібно враховувати ряд аспектів і нюансів, які спрацьовують вельми делікатно і непомітно, але в кінцевому підсумку зумовлюють успіх чи невдачу в діяльності підприємства.

Наприклад, люди не сприймають, коли керівництво називає їх кадрами, персоналом, «роботягами», а керівник-єдиноначальник називає підлеглих «мої підлеглі», «мої працівники». Краще користуватися термінами «люди», «наші співробітники», «наші працівники».

Люди люблять одержувати винагороду за сумлінну працю у вигляді премій, доплат та ін. Однак виявляється, що при цьому важливими є також форма і порядок її отримання. Наприклад, люди з більшим задоволенням отримують премію, яку вручає вищий керівник підприємства, ніж коли вона буде виплачена за списком через касу.

Крім визнання, люди прагнуть постійно відчувати довіру керівництва, яка повинна бути реальною, оскільки вони добре відчують, коли їм довіряють, а коли — ні. Керівнику не можна робити вигляд, що він у всьому покладається на своїх підлеглих, а самому тільки тим і займатися, що контролювати кожен їхній крок.

Людина схильна прагнути до одержання задоволення у різних його формах. Однією з них є гарні умови праці. Людям подобається працювати в гарних умовах і в гарному місці, щоб навколо була красива природа, чудове повітря.

До ефективної праці людей стимулює також хвилююча атмосфера на робочому місці, відчуття загального збудження, пориву, руху, дій. Як правило, люди схильні до напруження всіх своїх фізичних і духовних сил при постановці термінового, складного завдання, яке потребує ініціативи, творчості, мобілізації знань і досвіду.

Людям подобається атмосфера єдиної сім'ї на робочому місці, тобто взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємовиручки, солідарності і єдності. На великому підприємстві досягти сімейної атмосфери надзвичайно важко. Тому виникає потреба поділу його на невеликі і незалежні економічно підрозділи. Розміри таких підрозділів, де люди можуть почувати себе досить вільно і незалежно,

но у своїх рішеннях і вчинках, залежать від специфіки виробничо-комерційної діяльності підприємства чи організації. Основною перевагою атмосфери єдиної сім'ї є постійна готовність працівників прийти на допомогу один одному, відчуття реальної взаємовиручки.

Сучасні тенденції в організації і стимулюванні праці в зарубіжних провідних фірмах характеризуються спрямованістю на збільшення частки вільного часу у працівників. Такими формами є фіксована оплата праці, що не залежить від часу, проведеного на своєму робочому місці, у поєднанні з преміями за результати роботи всього колективу за певний період, гнучкий графік праці та ін. Все це стимулює працівників до економії робочого часу в найрізноманітніших формах — від часу на технологічні операції до пошуку резервів економії часу завдяки зменшенню строків доставки продукції (товарів) споживачам.

Люди із задоволенням одержують від підприємства таку винагороду, яку вони не можуть дозволити самі собі, наприклад, святковий обід у фешенебельному ресторані за рахунок фірми, престижну туристичну поїздку та ін.

Важливим стимулом підвищення ефективності праці людей є також контакт керівництва з сім'ями працюючих, повідомлення їм про успіхи працівників, поздоровлення з пам'ятними датами, вирішення побутових проблем.

Отже, ефект управління значно підвищується завдяки врахуванню і правильному використанню людського фактору у виробництві й управлінні.

### **1.6.3. ПСИХОЛОГІЯ ТА ЕТИКА КЕРІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Психологічний аспект діяльності менеджера найбільш яскраво виявляється у процесі особистих контактів з підлеглими, видачі розпоряджень, мотивації і стимулюванні праці та контролю дій співробітників.

Видача підлеглому усного розпорядження на перший погляд здається зовсім нескладною процедурою. Однак насправді це не так. Потрібно вміти точно і зрозуміло формулювати завдання та давати вказівки. Кожне розпорядження керівника характеризується трьома параметрами: тим, що він хоче сказати підлеглому; тим, що він у дійсності сказав йому; тим, як підлеглий зрозумів почуте та сприйняв його до виконання. Відхилен-

ня між розумінням сказаного та почутого залежить насамперед від того, як керівник ставиться до підлеглого, а підлеглий до керівника. Цей суб'єктивний фактор непомітно втручається в зв'язок між сказаним керівником словом та його образом, що виникає в слухача. На успіх роботи значною мірою впливає і те, наскільки чітко керівник дає розпорядження і як швидко та точно зрозумів це розпорядження підлеглий.

Керівнику необхідно знати силу слова як фактора управління вищою нервовою діяльністю людини. Розпорядче слово є знаряддям влади та впливу, тому потребує обережності в застосуванні. При цьому слід враховувати, що письмове чи усне слово є, по-перше, знаком образу, предмету, який відображається, або певного явища і, по-друге, воно є поняттям, тобто умовним сигналом, у якому відображена логіка дій керівника.

Слово пов'язане з образом, який включає та виключає програми наших дій та поведінки, регулює психіку, створюючи так звану другу сигнальну систему людини — словесну, тобто систему наших реагувань на слова, тоді як перша сигнальна система — це наші реакції на безпосередні подразники, що йдуть до мозку через органи чуття — звуки, світло та ін.

Щоб досягти потрібного ефекту, керівник повинен добирати відповідні слова та манеру усного розпорядження, враховуючи ситуацію. Так, в одному випадку можна просто вказати працівнику на неточність у виконанні будь-яких робочих операцій, а в іншому — що потрібно діяти так, а не інакше, використовуючи слово для переконання.

Спілкуючись з людьми однакового соціального становища, керівник повинен висловлювати свої побажання у вигляді прохання, а не розпорядження. Якщо ж він хоче показати свою повагу до підлеглого, то також не потрібно нехтувати проханням. Однак просити слід не так, начебто керівник звертається до підлеглого за ласкою. Підлеглий прекрасно розуміє, що прохання керівника не передбачає відмови, а являє собою вказівку до дії і разом з тим є проявом поваги до підлеглого.

Коли підлегли звикнуть до того, що керівник віддає розпорядження у вигляді прохань, більш різкий тон можна використовувати як ефективний дисциплінарний захід. Це може викликати нерозуміння, але така реакція підлеглих свідчить про їхню готовність виконати розпорядження.

При роботі з новачками розпорядження, видане у формі прохання, також є ефективним. Керівник досягне більшого успіху, якщо не буде спочатку до них суворо вимогливим, а попросить прийняти до відома його додаткові вказівки.

Однак прохання не слід вважати єдиним способом психологічного впливу на підлеглого. В гострих ситуаціях, коли підлеглий залишається байдужим до прохання керівника, останній зобов'язаний не просити, а суворо вимагати і навіть звертатися до підлеглого наказним тоном, використовувати свою владу єдиноначальника.

Перед керівником часто виникає також питання про ступінь довіри до підлеглого та надання йому самостійності у вирішенні службових питань. Очевидно, потрібно користуватися правилом, згідно з яким ступінь довіри повинен бути прямо пропорційним здібностям підлеглого до самоконтролю.

Психологічний підхід необхідний також при здійсненні стимулювання і мотивації працівників до продуктивної праці.

Люди по-різному реагують на різні стимули, і навіть у одних і тих же людей реакція не завжди однакова. Людина звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього зовні, оскільки часто розглядає її як засіб, за допомогою якого ним маніпулюють. Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти з впливу на працівника зовні на напрям формування його самостійної позиції, яка стає джерелом внутрішньої мотивації.

Для цього керівник повинен володіти певним арсеналом мотиваційних засобів, основними з яких є:

- інформування про результати праці;
- мотивація методом обміну досвіду та знаннями між керівником і підлеглими;
- мотив «першого дня роботи»;
- розкриття перспектив службового зростання;
- справедлива оплата праці;
- усвідомлення важливості виконуваної роботи;
- професійна гордість;
- участь у прийнятті рішень;
- еластичність робочого часу;
- недирективна консультація;
- вміння користуватися заохоченнями та стягненнями.

*Інформування про результати праці.* Відомий англійський психолог Броун стверджує, що відсутність інформації про результати власної праці часто стає причиною фрустрації (дезорганізації свідомості). Психологи, пише він, встановили, що для людини, яка працює над чимось, стимулом є інформування про якість виконання роботи.

Інформація про підсумки власної праці полегшує процес навчання і є корисною не тільки для підлеглого, а й для керівника, якого потреба проінформувати підлеглого примушує глибше аналізувати його результати. Проблема інформування про підсумки роботи тісно пов'язана з проблемою оціночних показників, оскільки наявність їх — невід'ємна умова інформування про результат праці.

*Мотивація методом обміну досвідом та знаннями між керівником і підлеглими.* Застосування цього методу передбачає такі форми:

1) керівник повинен виявляти інтерес до будь-якої ініціативи, спрямованої на поліпшення справи;

2) керівнику потрібно доброзичливо сприймати навіть ту ініціативу, яка спрямована на удосконалення дрібних питань. Нехтування ними призводить до того, що підлеглий втрачає інтерес до цього напрямку роботи, тоді як у майбутньому він може виступити з більш значною ініціативою;

3) навіть якщо пропозиції підлеглого слабо пророблені та не доведені до можливості практичного використання, керівник повинен не відхиляти їх, а допомогти доопрацювати;

4) якщо задум підлеглого, запропонований для удосконалення роботи, виявився повністю непридатним, керівник повинен ґрунтовно та доброзичливо це пояснити;

5) якщо невдала ідея підлеглого наштовхне на іншу вдалу думку, керівник повинен згадати про першоджерело;

6) пропозиції щодо удосконалення роботи не можна розцінювати як саме собою зрозуміле, кожен таку пропозицію потрібно стимулювати.

*Мотив «першого дня роботи».* Фактором, що має мотиваційний вплив протягом тривалого періоду, є враження, яке виникає у працівника від першого ознайомлення з майбутньою роботою. На запитання, які враження в людини лишились від сотого або тисячного дня праці в організації, працівник не в змозі дати конкретну відповідь. Якщо ж у нього запитати про перший день робо-

ти на посаді, то у нього є, як правило, про що розповісти. Тому доцільно докласти зусиль для того, щоб відповідно організувати перші години, дні, тижні роботи нового члена колективу.

*Розкриття перспектив службового зростання.* Людина, що тільки починає працювати, порівняно з людьми старшого віку, які пройшли шлях напруженої праці, володіє відносно більшим запасом сил та енергії, не повністю витрачаючи їх у процесі поточної професійної діяльності. Якщо вона бачить перед собою перспективу просування по службі, то схильна цей запас сил та енергії спрямувати на підвищення кваліфікації. Якщо такої перспективи вона не бачить, то цей запас енергії може бути втраченим або використаним у небажаному напрямі.

*Справедлива оплата праці.* Для проблеми мотивації велике значення має принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. У зв'язку з цим важливим є питання застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу. Необхідно, щоб показники були зрозумілими для працівників, щодо яких вони застосовуються, давали б змогу порівнювати внесок окремих осіб у результати діяльності організації.

*Професійна гордість.* У колективі, який знає, що на тій чи іншій ділянці роботи досягнуто успіху, який помічений і відповідним чином оцінений, збільшується віра у свої сили та підвищується намагання добиватися нових успіхів.

*Участь у прийнятті рішень* є також важливим мотиваційним засобом керівника (докладно див. 1.3.3).

*Еластичність робочого часу.* Суть проблеми полягає у тому, що робочий час, протягом якого працівник апарату управління повинен знаходитися на робочому місці виходячи з потреб колективу (колег або начальника) або для обслуговування відвідувачів, не збігається з часом, коли цей самий працівник виконує свої завдання без контакту з людьми. Йдеться про те, щоб тривалість цієї другої частини робочого дня (з додержанням певних меж) працівники встановлювали самостійно.

*Недирективна консультація.* Ідея недирективної консультації полягає у тому, що працівник, відверто розповідаючи керівнику про свої труднощі, поступово набуває рівноваги, починає спокійніше дивитися на ситуацію, що склалася, і самостійно правильно вирішувати проблеми, які його турбують. Недирективна консультація є доброзичливим вислуховуванням підлеглого, який

перебуває у стані сильного емоційного напруження. Це робиться для того, щоб полегшити встановлення моральної рівноваги підлеглого.

*Вміння керівника користуватися заохоченнями та стягненнями* завжди розглядалося як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих.

Заохочення за правильну поведінку посилює бажання продовжувати відмічений спосіб поведінки, тобто діє позитивно. У свою чергу, стягнення утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, але одночасно покарання викликає негативну реакцію щодо того, хто карає.

Техніка заохочень полягає в наступному. Якщо заохочуємо працівника, то потрібно уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу або ту її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший проміжок часу між вчинком і заохоченням.

Система стягнень повинна ґрунтуватися на наступних принципах: мати запобіжне значення і бути логічно пов'язаною з порушеннями; накладатися на працівників незалежно від їх становища у колективі, їх позицій, протекції та функціонувати безперервно.

Таким чином механізм стягнень стає системою, діє послідовно і об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, чітко пов'язаний з порушеннями, і не викликає до себе ненависті.

Психологічного підходу потребує також *процес контролю діяльності підлеглих*. Є працівники, які намагаються уникнути контролю, оскільки не справляються з обов'язками або не бажають сумлінно їх виконувати. Перші потребують допомоги, а контроль за їх роботою повинен здійснюватися таким чином, щоб він допомагав у роботі. До других слід ставитися більш вимогливо і суворо. У будь-якому випадку контроль керівника не повинен сприйматися підлеглими як покарання за помилки чи як недовіра до них.

Контролюючи роботу підлеглих, необхідно також враховувати їхні індивідуальні особливості. Одним, наприклад, подобається, коли їх хвалять за будь-який успіх. Похвала активізує їх, а тому доцільно частіше підходити до таких працівників та довідуватися про хід їхньої роботи. Інших, навпаки, дратує надмірна увага, яка сприймається ними як регулярні перевірки. Працівників кваліфікованих, які сумлінно виконують свої обов'язки,

не потрібно турбувати без крайньої потреби. У всіх випадках потрібно уникати дріб'язкової опіки над працівником, оскільки це породжує залежність підлеглого, сковує його ініціативу і незабаром такі відносини можуть стати тягарем як для підлеглого, так і для керівника.

Отже, застосування психологічних методів впливу на людей повинне ґрунтуватися на знанні їх індивідуальних особливостей і умінні використовувати ці знання в загальних інтересах організації.

#### 1.6.4. ПСИХОЛОГІЯ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікація в управлінні — це обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до співробітників. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть виявитися помилковими, а люди неправильно зрозуміють, чого хоче від них керівник, і, нарешті, можуть погіршитися стосунки між людьми. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Комунікація являє собою зв'язок між передавачем і приймачем (відправником і одержувачем) і містить у собі послання. Майже всі сфери людських переживань ґрунтуються на будь-якій одній формі, на комунікації. Все одно, чи йдеться при цьому про мову, символіку (писемність), рухи (жести), чи про спонтанні прояви (міміка, голос). При цьому завжди передаються послання або сигнали. Кожен помічав, як виразна форма та зміст комуникативних процесів впливають на наші почуття, сприйняття і рішення, приймаючи визнання чи критику, виражаючи пересторогу.

В основному між людьми існують дві площини (рівні) комунікації: площина змісту і площина зв'язків (стосунків).

*Площина змісту* належить до послання, яке подає відомості про становище речей чи про події. Наприклад, співробітника тут немає, заняття розпочнуться наступного понеділка та ін. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним і мати різне значення для одержувача і відповідника.

Слід зазначити, що до поняття змісту належить не тільки власне інформація, яка передається від відправника до одержувача у явній формі, а й метакомунікація.



Поняття «метакомунікація» означає те, що ми читаємо між рядками і що є істинним змістом комунікації. Такі відомості є часто корисними з погляду їх тіньового змісту.

Наприклад, на нашу пропозицію встановити ділові контакти одержуємо приблизно таку відповідь: ми раді встановити з вами ділові контакти, але наші технічні можливості не дають змоги виконати ваше замовлення. Очевидно, партнер або вже має аналогічне замовлення і завантажив свої виробничі потужності, або ж ми помилилися у виборі партнера, в оцінці його виробничих можливостей.

*Площина зв'язків (стосунків)* між людьми охоплює звертання, сприймання чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов. Часто стосунки не декларуються і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер. Наприклад, спортивний одяг, який він носить, тут недоречний. Висловлювання належить в основному до формальних рамок настанови. Насправді, це висловлювання може означати і те, що людина надто товста, щоб вдягати спортивний костюм, що вона не має смаку, порушила норми і врешті вам просто несимпатична. Якби людина була вам симпатична, то спортивний костюм їй би не шкодив. Можна було б використовувати і таку точку зору, що це непересічна людина, що костюм не обмежує її свободи тощо.

При проведенні переговорів чи конференцій потрібно намагатися використовувати змістову площину, щоб виключити вплив симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за ту чи іншу пропозицію, а за того, хто її вносить. В результаті допускають похибки в комунікації, оскільки використовуються різні підходи.

Формами комунікації є дигітальна і аналогова комунікація.

Усі відомості, закодовані за допомогою символів, як наприклад, шрифт, цифри — *дигітальні форми комунікації*. За їх допомогою можна порівняно точно закодувати послання, причому йдеться про точність насамперед математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях.

Зрозуміло, що дигітальна комунікація має «стерильний» характер, тобто вільний від емоції. Цей вид комунікації має той недолік, що часто призводить до непорозумінь. Помилки можуть виникати при відправленні

щоб обидві сторони зрозуміли вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, в якій зміст може бути спотвореним або повністю втраченим. До взаємопов'язаних етапів належать:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передавання;
- декодування.

*Зародження ідеї.* Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією зривається на цьому першому етапі, оскільки відправник не витрачає часу на обдумування ідеї. Важливо пам'ятати, що ідея ще не набула такої форми, в якій застосовується для обміну інформацією. Відправник вирішив тільки, яку концепцію він хоче зробити предметом обміну інформацією. Щоб здійснити обмін ефективно, він повинен врахувати багато факторів. Наприклад, керівник, який бажає обмінятися інформацією про оцінку підсумків роботи, повинен чітко розуміти, що ідея полягає у тому, щоб повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні і слабкі риси і про те, як можна підвищити результати їхньої праці. Ідея не може полягати в нечітких загальних похвалах або в такій самій критиці поведінки підлеглих.

*Кодування і вибір каналу.* Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації і жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Відправник повинен також обрати канал, що поєднується з типом символів, використовуваних для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки тощо. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Картина художника інколи заслуговує тисячі слів схвалення, але вона непридатна для передавання по телефону. Подібним чином може бути нездійсненим одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, коли керівник, бажаючи попередити

*Квадрат А* — це сфера вільної діяльності, де поведінка і мотиви відомі як самому мені, так і іншим. До цієї сфери належать майже всі форми ввічливості, одяг, ділова інформація та ін.

*Квадрат В* — сфера навчання динамічних тренувальних груп: я чогось за собою не помічаю, але інші це помічають. Квадрат В визначається як «сліпа пляма» самовідчуття в соціальних контактах, тобто тут та частина поведінки, яка для інших помітна і зрозуміла, а мені самому невідома і тому не підлягає управлінню. Тут також поки що не усвідомлене, звички, негативне.

*Квадрат С* — це сфера поведінки, яка мені відома, але яку я приховую від інших. У кожної людини є така сфера особистого, тобто невідомих іншим дій, думок і почуттів.

*Квадрат D* — охоплює процеси і стани, невідомі ні мені, ні іншим. Вони належать до такої сфери, яка називається у психології «неусвідомлене». Ця сфера обговорюється в тренувальних групах тільки побічно.

Сприйняття інформації відбувається у ході комунікативного процесу.

**Комунікативний процес** — це обмін інформацією між двома або більше людьми. Основна мета комунікативного процесу — забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть участь в обміні. Кожен з нас мав справу з випадками малоефективного обміну інформацією. Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією і умови його ефективності, потрібно мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1. Відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.

2. Повідомлення, власне інформація, закодована з допомогою символів.

3. Канал, засіб передавання інформації.

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

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу. Їх завдання — скласти повідомлення і використати канал для його передавання таким чином,

через неправильне кодування відправником і в одержувача — через неправильну інтерпретацію. Часто помилки виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Навпаки, *аналогова комунікація* має наочний або зворотний характер. До цього виду комунікації належить вся безсловесна комунікація, наприклад, жести, погрози чи доторкування. Географічна карта, кісточки рахівниці, традиційний циферблат годинника — приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення, без усякого сумніву, не настільки точна, як дигітальна, однак вона більш зрозуміла і тут менше допускається помилок. Прикладом поєднання аналогової і дигітальної комунікації може служити розмовна мова. Наведення прикладів, креслень або сітьових графіків також являє собою корисне поєднання дигітальної і аналогової комунікації. Насамперед аналогову комунікацію зручно застосовувати у стосунках між людьми, при цьому можна передати навіть настрої. Наприклад, можна було б провести на аркуші паперу горизонтальну лінію як нульову вісь, що означала б нейтральний настрій. Чим радіснішою і щасливішою почуває себе людина, тим вищою буде позначка над цією віссю, а яким гірший настрій, тим нижче позначка під нульовою віссю.

Цілком зрозуміло, що так званими аналоговими каналами можна значно легше з'ясувати площину стосунків. Таким чином відкривається можливість виявити (з'ясувати) або розв'язати міжособові проблеми чи конфлікти. Механізм сприйняття комунікативних повідомлень можна проілюструвати за допомогою так званого «Йохарі-вікна», названого за іменами Йозефа Люфта і Харрі Інгмана. Це соціально-наукова модель, яка відображає зміни у сприйнятті завдяки комунікації, наприклад, у процесі формування групи (колективу). У цій моделі чотири параметри стосунків між «Я» та іншими (А, В, С, Д).

Мені самому

	відомо	невідомо
відомо	А громадська думка	В сліпі плями
іншим (оточенню) невідомо	С приватні сфери	Д неусвідомлене

підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки останнім, робить це за чашкою кави. Очевидно, що при цьому не вдається передати ідею серйозності порушень так само ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Зрозуміло, що відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень не передасть ідею про те, наскільки важливий внесок у загальну справу, а отже, й зроблене ним, не буде тією ж мірою ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка, а також премія.

Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати два засоби комунікації в їх поєднанні або й навіть більше. Процес ускладнюється, оскільки відправникові доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначити часові інтервали у послідовному передаванні інформації.

Незважаючи на це дослідження показують, що одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією, як правило, більш ефективно, ніж обмін тільки письмовою інформацією. Орієнтація на обидва канали примушує більш прискіпливо готуватися і письмово реєструвати ситуації. Однак це не означає, що кожний інформаційний обмін обов'язково повинен бути письмовий. У цьому випадку потік паперів стає некеріваним.

*Передавання.* На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке багато з людей сприймають за процес комунікації.

*Декодування.* Після передавання повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування — це переклад символів відправника в думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке саме значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Аналізуючи комунікативні процеси в організації, здебільшого мають на увазі людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування або в групах на зборах, засіданнях, розмовляють по телефону або читають і пишуть записки, листи та звіти. Хоч на ці випадки припа-

дає основна частина комунікацій в організації, комунікації взагалі являють собою складний процес.

Коли йдеться про комунікації в організації, то потрібно, очевидно, на перший план поставити три феномени: напрям комунікації; фільтрація комунікації (інформації); вид комунікації.

**Напрямок комунікації.** Комунікація ґрунтується на тому, що одна людина (відправник) посилає інформацію, яка сприймається іншою людиною (одержувачем).

*Модель А*

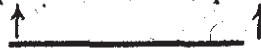
Відправник → одержувач

В основі цієї моделі немає ніякого зворотного зв'язку, тобто відправник не знає, чи сприйняв одержувач його інформацію і, якщо так, то як він її сприйняв. Таке часто спостерігається в організаціях: співробітник посилає свої повідомлення керівництву і нічого більше про них не знає.

Тому потрібно намагатися будувати лінії зворотного зв'язку в організаційній комунікації, які відповідають моделі Б:

*Модель Б*

Фаза I: Відправник → одержувач



Фаза II: Відправник → одержувач



і т. д.

Можна спостерігати, що лінійна організація, побудована за суворо ієрархічним принципом, часто функціонує за моделлю А, тоді як модель «відкритої» організаційної структури відповідає моделі Б.

Отже, одержувач може по-своєму зрозуміти зміст повідомлення порівняно з тим, який визрів у голові відправника. З погляду керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконавши дії, яких очікував від нього відправник. Таким чином з'являється зворотний зв'язок — повідомлення-відповідь групи або партнера на дії чи поведінку окремої людини.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання свого відгуку відправнику, який відіграє тепер роль одержувача. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну інформацією. Згідно з рядом досліджень, двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) порівняно з одностороннім (зворотний зв'язок відсутній), хоч і відбувається повільніше, проте ефективніше знімає напруженість, є більш точним, а отже, посилює впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

Зворотний зв'язок значно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам долати шум. Мовою теорії інформації шумом називають все те, що спотворює зміст. Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, охоплюють діапазон від мови, до відмінностей у сприйнятті, через які можуть спотворюватися зміст повідомлення в процесах кодування та декодування, до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнити точне передавання інформації.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне спотворення змісту її. Як правило, в ході комунікації більшу частину шуму вдається подолати і передати правильне повідомлення. Однак високий рівень шуму може призвести до помітної втрати змісту і повністю блокувати намагання встановити інформаційний обмін.

Для того щоб зворотний зв'язок був ефективним, він повинен бути якомога докладнішим і конкретнішим, безпосереднім, враховувати інформаційні можливості (місткості) інших, не повинен бути подвійно оберненим.

**Фільтрація інформації.** Коли ми приймаємо інформацію, то усвідомлено чи неусвідомлено фільтруємо її, позбавляємо шумового наповнення. Як відомо з досвіду, найкращим фільтром для будь-якої інформації є психологічний, який існує насамперед у нашому світосприйнятті, в нашій концепції, і тому говорять про так зване «вибіркове сприйняття». Цей фільтр, який складається з нашого досвіду, наших настанов, суджень, є одночасно і «поганим», і «добрим». «Поганим» тому, що він дає нам вибіркове суб'єктивне уявлення, яке не обов'язково

узгоджене з реальністю, і «добрим», тому що він має захисну функцію, тобто якби у нас не було такого фільтра, то ми повинні були б капітулювати перед лавиною вражень та інформації, а фільтр пропускає лише певну інформацію і в певній кількості, в такій, яку можемо опрацювати.

Фільтрація інформації є дієвим засобом підвищення ефективності комунікацій. Однак в організації з великою кількістю ієрархічних рівнів управління повідомлення, проходячи багато рівнів ієрархії і відфільтровуючись, може бути спотвореним і не відповідати первинному. Чим більше ланок у комунікаційному ланцюзі, тим більше ймовірність того, що одержувач матиме зовсім інше повідомлення, ніж те, яке надіслав відправник.

**Види комунікацій.** У практиці управління соціально-економічною системою використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації в організації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і робочою групою.

*Комунікації між організацією і середовищем.* Організації користуються різноманітними засобами для комунікацій із зовнішнім оточенням. З наявними і потенціальними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок. У сфері відносин з громадськістю найпильніша увага приділяється створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. Організаціям доводиться підпорядковуватися державному регулюванню і вести відповідну звітність. У своїх звітах організації наводять інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримується зв'язок з органами влади і державного управління, з профспілковими комітетами й об'єднаннями. Це все приклади різноманітних способів реагування на події і фактори зовнішнього оточення.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються всередині організації, як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішніми чинниками.

*Міжрівневі комунікації в організації.* Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може передава-



тися, наприклад, з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури та ін.

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, організація потребує комунікації за висхідною, тобто від низових рівнів до вищих. Передавання інформації з низових рівнів до вищих може помітно впливати на продуктивність.

Комунікація за висхідною також виконує функцію повідомлення вершин про те, що робиться на низових рівнях. Таким шляхом керівництво довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

*Комунікація між різними відділами (підрозділами).* Порядок з обміном інформацією по визхідній організації потребують горизонтальних комунікацій. Організація складається з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань і дій. Оскільки організація — це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно добиватись того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно.

Хоч комунікація між членами організації характеризується тими самими закономірностями, що й бесіда між двома чи трьома людьми, однак тут діють деякі рамкові умови (параметри), які мають вирішальне значення в поведінці людини при комунікації. Наприклад, співробітники, які можуть порозумітися між собою «на особистому ґрунті», мають ускладнення у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» один з одним. Крім того, є моделі організації, які «сприяють комунікації» і які «заважають комунікації». З цієї причини були розроблені концепції проектування менеджменту, які дають змогу сприяти комунікації на горизонтальному рівні ієрархії, тому що сувора вертикальна ієрархія часто заважає комунікації.

*Комунікації між керівником і підлеглими.* Можливо, найбільш очевидним компонентом комунікацій у процесі управління організацією є стосунки між керівником і підлеглим. Хоч вони служать прикладом обміну інформацією по вертикалі, цей тип комунікацій є особливим, оскільки він становить основу комунікативної діяльності керівника.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим пов'язаний з уточненням завдань, пріоритетів і очікуваних

результатів; забезпеченням залучення до вирішення завдань відділу; обговоренням проблем ефективності роботи; досягненням визнання і винагороди; удосконаленням і розвитком здібностей підлеглих; збиранням інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомленням підлеглому про наступні зміни, а також з одержанням відомостей про ідеї, удосконалення і пропозиції.

*Комунікація між керівником і робочою групою.* Крім обміну інформацією між керівником і підлеглими має місце ще й обмін між керівником і робочою групою. Комунікації з робочою групою в цілому дають змогу керівникові підвищити ефективність дій групи. Оскільки в обміні беруть участь усі члени групи, кожен має можливість подумати про нові завдання і пріоритетні зміни, можливі їх наслідки для цього та інших відділів, про проблеми та досягнення, пропозиції раціоналізаторського характеру.

Крім того, інколи робоча група збирається без керівника для обговорення проблем, удосконалення чи змін, що прогножуються.

Для поглибленого розуміння суті комунікативних процесів, ефективності (неефективності) комунікацій розглянемо поняття трансакцій при комунікаціях.

*Трансакція*—це словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який складається з подразнення (наприклад, запитання) і реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «Я».

Поле комунікацій практично безмежне як в аспекті проблем людських взаємин, так і в аспекті наукових проблем. Тому однією з основних моделей аналізу трансакції в комунікаціях є модель станів «Я» — пояснююча модель трансакції для людської особистості. При цьому виходять з того, що кожна людина складається з трьох різних станів «Я», які впливають на її думки, почуття і дії:

Я — батько (мати);

Я — дорослий;

Я — дитя.

Поведінка може визначатися будь-яким з цих станів «Я». Якщо в своїй поведінці керуються «Я — батько (мати)», то поводять себе щодо інших, як батьки з дитиною. При «Я — дорослий» реакції обґрунтовані і обдумані. Якщо поведінка відзначається станом «Я — дитя», то поводять себе щодо інших як дитина з дорослими.

«Я — батько (мати)» містить у собі всі ознаки некритично засвоєних норм, заборон, принципів та ідеалів і пов'язаних з цим подій з раннього дитинства. Тому поведінку за моделлю «Я — батько (мати)» можна порівняти з програванням старої платівки, на якій записані норми. Тут містяться непродумані, інколи просто нерозумні оцінки та судження. Критичне «Я — батько (мати)» це такий стан «Я», з якого випливає, що ми щось повинні робити або чогось не повинні. Типові форми виразів:

Я потурбуюсь про те, щоб цього більше не було.

Що ви собі, власне, думаєте?

Ви завжди повинні думати про те, що...

Ви ніколи не повинні забувати, що...

Як я вам не раз уже говорив...

Критичне «Я — батько (мати)» орієнтоване на минуле. В цьому випадку з більшою охотою займаються тим, що повинно б бути, ніж тим, що є. Розмова ведеться за принципом: «Не може бути тому, що не повинно бути». Не можна допустити, щоб щось не виходило, щоб люди робили помилки, приходили надто пізно, говорили неправду та ін.

Отже, критичне «Я — батько (мати)» погано справляється з вирішенням проблем. Для нього знайти винного значно важливіше і приємніше, ніж проаналізувати і вирішити проблему.

«Я — дорослий». Стан — «Я — дорослий» не залежить від віку людини. Він формується приблизно з п'яти років. Як правило, його розвиток триває до кінця життя, проте «Я — дитя» і «Я — батько (мати)» формуються ще раніше і в багатьох випадках значно сильніше впливають на поведінку.

Стан «Я — дорослий» спрямований на сучасні реальності (тут і тепер) і на об'єктивне одержання інформації, добре пристосовується й інтелігентний (розумний). «Я — дорослий» подібний до комп'ютера, перевіряє нагромаджені дані і приймає кваліфіковані рішення. Типовим для «Я — дорослий» є те, що він, перш ніж стати на певну позицію, ставить запитання:

Звідки у вас ці цифри?

Як виникли ці витрати?

Коли востаннє ми перевіряли цей прилад?

Що ми тепер можемо зробити?

Чому виникли затримки з розрахунками?

«Я — дорослий» відіграє серйозну роль не тільки при

вирішенні проблем, які виникають у наших стосунках з іншими, а й при зіткненні наших власних «Я». Порівняно з критичним «Я — батько (мати)» «Я — дорослий» повторно перевіряє усталені норми з погляду їх відповідності сучасним вимогам чи процесам, які тепер відбуваються.

«Я дитя» охоплює всі імпульси, які надходять від природи. Цей стан містить ознаки раннього досвіду, згадуються події і пов'язані з ними відчуття, його реакції на це і погляди на самого себе та на інших. «Я — дитя» виявляється в манерах поведінки, які бачить дитина і які, хоч інколи й уточнюються, однак виявляються і в дорослих. Діти можуть, звичайно, пристосовуватися й інтуїтивно правильно реагувати. Відповідно до цього розрізняють три форми прояву «Я — дитя»:

природне «Я — дитя»;

пристосовницьке «Я — дитя»;

«Маленький професор».

При природному «Я — дитя» вивільнені всі почуття, афекти, імпульси, які виявляються безконтрольно і безцензурно. Якщо воно чогось бажає, то довго не роздумує, а говорить або робить це. Природне «Я — дитя» характеризується життєвістю, любов'ю до життя та праці. Це найбільш сильний стан «Я», тому що він первинний; навіть вихованням та іншими заходами, хай і дуже ефективними, його не можна зовсім придушити, він все одно буде сильнішим.

Пристосовницьке «Я — дитя» характеризується станом, при якому людина намагається бути непримітною і робить те, чого від неї очікують. Пристосовницьке «Я — дитя» — це такий стан «Я» в нас, який терпить, страждає, скаржиться і залишається пасивним, який нічим не переймається, а тільки очікує, вірить, що «все буде добре» або «все саме собою влаштується». Таке очікування може тривати все життя і нічого іншого по суті не означає, як очікування смерті.

«Маленький професор» означає такий стан «Я», який краще назвати словами хитрун, або крутій. «Маленький професор» у нас характеризується здатністю легко все схоплювати інтуїцією. Відмінність від «Я — дорослий» полягає в тому, що «Маленький професор» розуміє інтуїтивно те, що «Я — дорослий» розуміє після аналізу.

Як правило, «Маленький професор» найчастіше виявляється в маленьких дітях, які, бажаючи або не ба-

жаючи чогось, стають майстрами світового класу у винахідливості і хитрості.

Трансакції можуть бути простими, наприклад між двома станами «Я» або комплексними, якщо має місце обмін між трьома чи чотирма станами «Я». Таким чином, бесіда складається з цілої серії пов'язаних одна з одною трансакцій. Якщо хтось вступає в трансакцію або реагує на подразнення, то він має цілий ряд можливостей стосовно стану «Я» як щодо своєї реакції, так і щодо стану «Я» іншого, з ким він хоче вступати в контакт. В ідеальному випадку кожен самотійний у виборі стану «Я», за допомогою якого він діє.

Усі трансакції можна звести до трьох основних форм: паралельні; що перетинаються; приховані.

*Паралельні трансакції* виникають, якщо реципієнт (одержувач) трансакції в основному реагує таким змістом «Я», до якого звертався відправник. Таким чином, у відправника знову виникає такий стан «Я», за якого він звертався до одержувача на початку комунікації.

Усі паралельні трансакції відповідають позитивним або негативним сподіванням. Перебіг бесіди можна передбачити і в ній немає нічого несподіваного. Очевидно, комунікації могли б тривати так і надалі, однак це малоймовірно.

*Трансакції, які перетинаються*, — це такі з них, коли на подразнення (сигнал) виникає неочікувана реакція. Виникає інший стан «Я», а не той, з яким зверталися, і лінії трансакції перетинаються, характеризуються здивуванням, часто дуже сильним. Передбачений хід бесіди порушується, що може бути ризикованим. Крім того, трансакції, які перетинаються, являють собою засіб для надання бесід, драматичного повороту. Якщо, наприклад, на ділове запитання («Я — дорослий» до «Я — дорослого») реагують докором (критичне «Я» — батько (мати)» чи пристосовницьким («Я — дитя»), то в бесіді виникає напруженість. Однак, якщо хтось реагує на критику (критичне «Я — батько (мати)» до пристосовницького («Я — дитя») з позиції «Я — дорослий» до «Я — дорослий» іншого, то це може бути кроком до надання бесід — ділового характеру.

*Приховані трансакції.* Трансакції цього виду найскладніше зрозуміти, тому, що говорять одне, а думають про інше. При цьому звертаються на одному видимому діловому «Я — дорослий», але одночасно посиляють приховане повідомлення до іншого стану «Я». При-

ховані трансакції часто є вентиляем для порушених уявлень про цінності та почуття, про які не хочуть говорити відверто. Іронічні зауваження, приховані погрози, невизначені уявлення і порогові стани — приклади прихованих трансакцій.

У розмові при наростанні прихованих трансакцій збільшується небезпека непорозумінь, оскільки не можна бути впевненим, що реципієнт взагалі помітить чи зрозуміє приховане «повідомлення». У зв'язку з цим приховані трансакції можуть бути ризикованими, оскільки реципієнт може відверто запитати: «Як це потрібно розуміти?». Однак явна відповідь на це запитання — саме те, чого відправник послання хотів би уникнути.

Розуміння природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібне менеджеру для досягнення взаєморозуміння в колективі, для чіткого виконання підлеглими поставлених перед ними завдань.

#### 1.6.5. СТРЕСОВІ СИТУАЦІЇ И УПРАВЛІННЯ НИМИ

Як би не намагався керівник створити нормальний соціально-психологічний клімат у колективі, завжди можуть виникнути ситуації, які негативно впливають на людей і викликають у них стресовий стан. Надмірний стрес може виявитись руйнівним фактором для індивідуума і в цілому для організації.

Стрес — це явище, з яким людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Більш шкідливий надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням. Психологічні прояви стресу включають роздратованість, втрату апетиту, депресію і понижений інтерес до міжособових відносин. Фізіологічні прояви стресу — це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.

Стрес може бути викликаний факторами пов'язаними з працею і діяльністю організації або подіями в особистому житті індивідуума.

*Організаційні фактори.* Найбільш поширеною і зрозумілою причиною стресу в організаціях є перевантаження або надмірно мала завантаженість по роботі.

Другою причиною є конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги або

при порушенні принципу єдиноначальності (одержання підлеглим розпоряджень, що суперечать один одному).

Третій фактор — невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівник не розуміє, його від нього хочуть.

Четвертий фактор — нецікава робота. Крім цих факторів, стрес може виникнути внаслідок незадовільних фізичних умов праці, наприклад, відхилень у температурі приміщення, поганого освітлення чи надмірного шуму.

*Особисті фактори.* Праця становить основний аспект життя більшості людей, однак тільки нею не обмежується життєдіяльність людини. Причина багатьох стресових ситуацій часто буває поза роботою — в сім'ї чи в більш широкому соціальному середовищі. До таких причин належать: смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба чи серйозне тілесне ушкодження, укладення шлюбу, звільнення з роботи, відновлення відносин з дружиною (чоловіком), передпенсійний стан, вагітність, сексуальні проблеми, ремонт житла, народження дитини, фінансові проблеми, перегляд особистих звичок, зміна місця проживання та інші фактори.

Як видно із зазначених факторів, які можуть спричинити стресовий стан в особистості, багато їх знаходяться в сфері сімейних відносин. Отже, міцна домашня основа є запорукою зниження ризику стресових станів у працівника. Однак суттєву роль у зниженні стресового ризику працівників відіграє також поведінка і ставлення до працівника його керівника.

Результати досліджень показують, що керівник має владу не тільки над підлеглими в фізичному розумінні, а і над їх почуттями. Ефективний керівник своєчасно помічає наявність проблем у підлеглому, в тому числі в сімейному житті, і намагається допомогти їх йому вирішити. Крім того, керівник може виступати у вигляді буферного механізму, захищаючи співробітника від зайвих проблем. Наприклад, якщо в організації назрівають зміни у вищих ешелонах керівництва, не завжди потрібно, щоб підлеглий знав про них до того, як це відбудеться; якщо працівник «зациквився» на будь-якій проблемі, начальник може на певний час дозволити відкласти цю проблему, зайнятись вирішенням інших питань.

Уникнути стресового стану можна, додержуючи наступних рекомендацій. Необхідно розробити систему прі-

оритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час». Потрібно вміти сказати «ні», коли досягаєте межі, за якою вже ви не можете взяти на себе більше роботи. У разі висування до вас суперечливих вимог з приводу роботи влашуйте нараду з зацікавленими особами. Необхідно також щодня знаходити час для відпочинку. Під час його розслабтесь, подумайте про приємне. До інших способів зниження вірогідності виникнення стресу відносять дотримання раціонального режиму харчування, підтримання себе в відмінній фізичній формі відповідними вправами, досягнення загальної рівноваги в житті.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу в підлеглих, повинен створити для цього певні передумови. До їх числа відносять: вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів та здібностей; надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави; чітке визначення зон повноважень, відповідальності і виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за ефективну працю; використання стилю лідерства у взаємовідносинах з підлеглими.

## **1.7. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ ТА РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.7.1. ТИПИ КЕРІВНИКІВ**

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

*Автократичний тип керівника* відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й порівняно дрібних питань, свідомими обмеженнями контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить



заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення — найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати і інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, не зважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

У спілкуванні з людьми нерідко нестриманий, а то й грубий. Проте може бути і коректним, уважно вислуховувати і для показу згадувати ідеї підлеглих, але нехтувати їх думкою при прийнятті остаточних рішень. В цілому для керівника-автократа характерна недостатня повага до підлеглих.

На практиці авторитарний тип керівника у такій рельєфній формі виявляється досить рідко. Причому часом наявні у автократа методи та прийоми роботи можуть викликати симпатію і повагу завдяки оперативному вирішенню завдань.

Слід зазначити, що в уяві деяких підлеглих автократом інколи постає і керівник, який цілком резонно діє згідно з чітким планом і реалізує його, долаючи будь-які перешкоди. У цьому випадку він може бути жорстким, безкомпромісним, але справедливим, владним, таким, що не пригнічує ініціативу інших, рішучим, але не самовпевненим. Звичайно, такий керівник здатний зробити багато для вирішення проблем господарської системи вмілою самоорганізацією її підрозділів, сміливо і своєчасно приймаючи рішення і настирливо добиваючись виконання їх. Однак у більшості випадків у керівників авторитарного типу такі привабливі особисті якості розвинуті недостатньо, зате переважає прагнення командувати і добиватися безумовного підпорядкування. І тоді найбільш здібні та ініціативні підлеглі, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, намагаються піти від такого керівника.

Тут, мабуть, доцільно застерегти від можливої помилки розглядати автократію як синонім єдиноначальності. Йдеться про категорії зовсім різного порядку, хоча на перший погляд може здатися, начебто у них багато спільного. Прагнення керівника до єдиноначальності саме по собі не може викликати ніяких заперечень, оскільки це одна з основоположних засад управління. Але бути єдиноначальником зовсім не означає всі питання керівництва вирішувати одноособово і тим більше вдаватися до «загвинчування гайок».

Викликає подив керівник, який не хоче відмовитись від адміністрування. Інколи пояснення такого феномена зводиться до того, що він просто не може керувати інакше: звик лише заперечувати, але не вміє завоювати однодумців, спонукати їх до ініціативного виконання своїх обов'язків.

Поява керівника-автократа нерідко пояснюється особливостями його характеру. Здебільшого це владні люди, настирливі і уперті, пихаті і з надмірними уявленнями про свої можливості, з непомірно розвиненим прагненням до престижності і надлишковим потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом це переважно холерики, хоч не виключено, що автократом може стати і людина іншого типу вищої нервової діяльності.

Однак живучість автократа зумовлена також об'єктивними причинами. Автократичний стиль виникає насамперед в умовах, коли найбільш важливою ознакою вважається результат функціонування господарської системи, а засобам його досягнення не приділяється суттєвого значення. Цей тип керівника був характерний для командно-адміністративної, тоталітарної системи, яка існувала в нашій країні. Вона була побудована на широкому використанні тиску, вольового примусу, поєднувалася з чванством і грубістю, з нехтуванням думкою підлеглих.

Автократичний керівник не обов'язково користується подібними прийомами впливу на підлеглих, але схильний до них. У практичній діяльності багатьом керівникам не завжди вдається затриматися у тій межі, за якою необхідні директивні рішення непомітно трансформуються по суті в нічим не аргументоване свавілля. Щоб діяти інакше, необхідний певний рівень моральної зрілості. При достатній культурі виховання керівник здатний і в складних ситуаціях вдатися до вольового

самообмеження і збереження власної гідності. Такими можливостями нехтують керівники з егоїстичними схильностями. Нерідко авторитарність служить маскуванням некомпетентності керівника або відсутності у нього організаційних здібностей.

Нині, при зростаючій ролі суб'єктивного фактора й інтелекту працівників, жорсткий автократичний керівник стає неприйнятним. Не буде перебільшенням твердження, що в наші дні бути автократом — ознака швидше слабкості, ніж сили. Автократ нерідко виглядає ще впевненим у собі, але вже легко простежується його розгубленість, невміння пристосуватися до нової ситуації, нездатність відмовитись від традиційної звички все замикати на себе, будувати відносини з підлеглими на довір'ї і повазі.

*Демократичний тип* керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації, і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обгрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя.

Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її.

Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособово, а з залученням членів колективу. Намагання зважати на думки підлеглих і колег пояснюється, як правило, зовсім не відсутністю власної думки або бажанням поділити відповідальність, а твердою впевненістю у тому, що при вміло організованому процесі обговорення

завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Такий керівник не додержує стереотипів і варіює свою поведінку відповідно до змін ситуації, структури колективу та ін. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення відносно власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись принциповими інтересами. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них користь на майбутнє, проникаючи в їх першоджерело і суть. Там, де автократ діяв би наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності і значущості покладених на них обов'язків.

Добре поінформований про справжнє становище справ у керованій ним організації і про настрої своїх підлеглих він у взаємовідносинах з ними завжди тактовний, з розумінням ставиться до їх інтересів і запитів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами, а при здійсненні контролю діяльності їх акцентує увагу не тільки на додержанні ними формальних вказівок, а й на реальних результатах.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ним завдань, виховувати у них почуття справжніх господарів.

Таким чином, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюється сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Демократичний керівник стимулює творчу активність підлеглих (в основному делегуванням повноважень), сприяє створенню творчої атмосфери взаємної довіри і співробітництва, в якій люди усвідомлюють свою зна-

чуність і відповідальність перед колективом, дисципліна трансформується в самодисципліну. Важливо також зазначити, що при цьому відбувається певне нівелювання цілісних орієнтацій і потреб членів колективу.

Демократичний підхід зовсім не утруднює здійснення єдиноначальності і не послаблює влади керівника. Навпаки, його реальна влада і авторитет зростають, оскільки він керує без грубого натиску і непотрібного перебільшення ролі атрибутів адміністративного впливу, спираючись на здібності людей і поважаючи їх.

*Ліберальний тип* керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути та зміцнити авторитет, здатний надавати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невиправдані службовими потребами відрядження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко користується своїм правом говорити «ні», легко роздає нереальні обіцянки.

Коли вищі керівники просять його зробити щось, що не вкладається у діючі нормативні акти чи правила поведінки, він не допускає думки, що має право відмовитися виконати таке прохання. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то він швидше

сам виконає потрібну роботу, ніж примусить до цього недисциплінованого працівника.

Не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Робить ставку на безумовне слідування діючим положенням і посадовим інструкціям, адміністративним приписам. В цьому він знаходить засіб компенсації відсутніх у нього або недостатніх здібностей до самостійних дій і спілкування. Підлеглі, маючи велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі ставлять завдання і обирають способи вирішення їх. У результаті перспективи виконання тих чи інших робіт виявляються у великій залежності від інтересів та настроїв самих працівників. Зрозуміло, що керівник ліберального типу віддає перевагу такій організації діяльності, при якій все розписане по поличках і порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручанні в справи підлеглих.

Керівник ліберального типу не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно і слабо контролює і регулює дії підлеглих, і, як наслідок, його вирішення проблем системи не відрізняється достатньою результативністю. Разом з тим він зовсім не прагне службової кар'єри і, розуміючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий віддати його іншому.

Становлення керівника-ліберала можна пояснити багатьма причинами. Серед них зазначимо передусім тип темпераменту і характер: у більшості випадків такі керівники нерішучі і добродушні, уникають суперечок і конфліктів. Інша причина може полягати в недооцінці суспільної значущості і діяльності колективу і свого обов'язку перед ним. Врешті він може виявитися високотворчою особистістю, цілком захопленою якоюсь конкретною сферою своїх інтересів, але без організаторського таланту, внаслідок чого обов'язки адміністратора виявляються для нього не під силу.

Наведена типологія керівників має дещо умовний характер. В реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак разом з тим кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з розглянутих типів.

## 1.7.2. ВИМОГИ ДО ОСОБИСТОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У доринковий період роль керівника була зрозумілою і чітко визначеною. Його завданням було розподілити роботу, встановити та підтримувати стандарти, стежити за дисципліною. Влада керівника практично не підлягала сумнівам і багато факторів діяло на його користь. При прийнятті рішень слово керівника було вирішальним. Його статус був настільки високим, що ніщо не загрожувало його праву контролювати і наводити дисципліну. У багатьох випадках керівник одноособово наймав на роботу та звільняв працівників. Праця і поведінка працівників поза роботою контролювалися партійними органами, державною профспілкою.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в діяльності керівника (менеджера). Практично всі нові тенденції значно ускладнюють і змінюють діяльність керівника в сьогоденних, а особливо в завтрашніх умовах.

Діяльність сучасного керівника організації чи підприємства залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого і стимулюючого напрямів.

До дестимулюючих факторів відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозію традиційних цінностей; кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для вирішення їх; краях традиційних ієрархічних відносин; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою.

Стимулюючими творчу діяльність керівника факторами є: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним менеджментом та ін.

Отже, для ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до керівництва людьми.

*\* Знання сучасного менеджменту потрібні керівникові для оцінки власних підходів до підлеглих. Керівники, які нездатні вивчати власні управлінські підходи, не можуть зрозуміло їх пояснити. Як правило, такі керівники не намагаються встановлювати зворотні зв'язки, нездат-*

ні зацікавити своїх підлеглих, відчувають складності при видаванні завдань та доручень. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, управлінський стиль яких застарів, не відповідають умовам діяльності організації, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці на сучасному етапі.

**2** *Здібності до керівництва* виявляються в наявності розумних особистих цінностей та чітких особистих цілей; здатності управляти самим собою; умінні навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

**3** *Розумні особисті цінності та цілі.* Від менеджерів щоденно чекають прийняття рішень, які ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо особисті цінності нечіткі, менеджеру не вистачатиме досить твердих підстав для суджень, які в цьому випадку можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, які мають нечіткі основні принципи або відступають від них, чи ґрунтуються на цінностях вчорашнього дня, не здатні здійснювати ефективного керівництва.

Менеджер впливає на хід власного ділового і особистого життя, вибираючи ті чи інші альтернативи. При цьому він може бути нездатним визначати власні цілі або може прагнути досягти недосяжних чи небажаних цілей, що не відповідають загальним цілям організації. Такий менеджер, як правило, нелегко досягає успіху і нездатний об'єктивно оцінити успіх інших.

**4** *Здатність управляти (керувати) собою та іншими.* Праця менеджера важка, наповнена хвилюваннями, а нерідко і стресами. Кожен менеджер повинен уміти володіти собою, оцінюючи себе як унікальний ресурс, щоб таким чином підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, не вміють правильно «розрядитися», не повністю використовують свій час, енергію та навички, нездатні долати стресовий стан. Деякі менеджери недостатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, не розкривають своїх потенційних можливостей, їх ділове життя стає рутинним.

Для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно набувати таких навичок керівництва, які залежать від здібностей менеджера до цього. Менеджер, який не вміє добиватися практичних результатів від



своїх підлеглих, не має здібностей до керівництва. В колективі, очолюваному таким менеджером, застосовуються неефективні методи праці. Люди відчувають себе незадоволеними і працюють нижче від своїх можливостей. Тут мало хто визнає внесок керівника, а моральний стан групи досить низький.

Менеджер повинен творчо підходити до вирішення проблем, мати здібності до новацій. Менеджер з відносно низьким рівнем винахідливості рідко висуває нові ідеї, нездатний примусити інших бути творцями та використувати нові підходи в роботі. Такі менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Висока винахідливість потребує готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи використовувати творчий підхід до роботи, не зважаючи на труднощі, не здатний розвивати ініціативу підлеглих.

Керівник повинен також уміти впливати не тільки на підлеглих, а і на тих, хто йому безпосередньо не підпорядкований, щоб мати необхідну підтримку і участь з боку останніх у вирішенні завдань власної організації. Менеджер повинен бути наполегливим, уміти взаємодіяти з оточенням та впливати на нього.

**5** *Вміння навчати та розвивати підлеглих.* Майже кожен керівник одночасно виступає і в ролі наставника, вихователя, педагога, щоб довести співробітників до необхідних стандартів і допомогти їм у саморозвитку.

Люди працюють з більшою охотою, завзятіше і значно краще, коли мають постійний зв'язок з керівником, а його оцінки і рекомендації мають неформальний характер.

**6** *Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи.* Для того щоб досягти бажаних результатів, менеджер повинен об'єднуватися з іншими членами колективу, використовуючи їх вміння, знання та досвід. Якщо керівникові не вдається перетворити групи в кваліфікований і результативний колектив, то їх праця, як правило, не дає очікуваного результату. Менеджер повинен уміти створити позитивний клімат і ефективні робочі механізми для ефективної праці колективу.

У відносинах «керівник — підлеглий» авторитет і повага до керівника ґрунтується на оцінці підлеглими його ділових якостей. Якщо керівник добре знає свою справу, приймає глибоко продумані і обґрунтовані рішення,

справедливий в оцінці підлеглих та їх праці, формується позитивний соціально-психологічний клімат і нормальна система взаємовідносин у колективі.

У трудових колективах, де панує атмосфера доброзичливості, відкритості, основна частина працюючих задоволена працею. Там же, де цього немає, таких людей значно менше. При цьому потрібно пам'ятати, що наслідки ділових відносин у колективі виходять далеко за межі виробничої діяльності. Складно говорити про гуманність, демократичність, соціальну справедливість, якщо людина повсякденно стикається з порушеннями їх у своїй трудовій діяльності. І навпаки, можна бути твердо впевненим у їх існуванні, якщо повсякденна практика переконує людей в їх наявності і органічному взаємозв'язку з життєдіяльністю трудового колективу.

У процесі керівництва людьми менеджер повинен уміти виявляти і вирішувати протиріччя. Будь-який керівник, який намагається обминути протиріччя або приховати їх, раніше чи пізніше заходить у глухий кут. Здорова організація сприймає протиріччя з розумінням і використовує їх для свого удосконалення. Сучасний менеджер повинен бути вмілим організатором праці своєї групи. Авторитет керівника нині спирається не на традиційний статус начальника, а передусім на нього самого, як на людину з усіма її якостями. Він підвищується, коли керівник компетентний у праці своїх підлеглих. Однак керівник не повинен без потреб втручатися в роботу підлеглих, оскільки в такому випадку може виникнути невинуватена залежність працівників від свого начальника.

~~За своїм характером праця менеджера полягає в управлінні діями людей з метою одержання конкретного результату. Праця з управління людьми передбачає, що менеджер добре знає себе, свої здібності та можливості. Він повинен добре знати і своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі і взагалі в житті. Чим краще менеджер знає своїх підлеглих, тим більше у нього можливостей для успіху. Праця менеджера полягає в тому, що він впливає на інших індивідуально чи в складі групи. Тепер дедалі більшого поширення набуває форма управління групою, що передбачає готовність і вміння керівника діяти як член групи. Управління групою — це більш складна справа, ніж управління окремою особою. Тому сучасному керівникові потрібно розвивати в собі насамперед якості керівника групи.~~

Розглянемо основні соціально-психологічні риси ефективного керівника. Численні дослідження цієї проблеми визначили основні психологічні риси ~~особистості здібного керівника. Серед рис, які мають чітко визначений соціально-психологічний характер, за суспільною значущістю на перше місце висувається позиція соціальної активності.~~ Вона охоплює такі необхідні складові особистості менеджера, як відповідальність за доручену справу, вміння поєднати свої особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність та працездатність.

Важливою рисою керівника є товариськість особистості. Для менеджера ця риса дуже необхідна і корисна. Уміння спілкуватися з людьми, швидко і без напруження ввійти в контакт з будь-якою людиною, вміння впливати на людей, виступати публічно та ін. — невід'ємна якість кожного керівника. Ця риса є синтетичною за своїм походженням — вона залежить від таланту людини, особливостей життєвого шляху і від власних зусиль. Останнє свідчить про те, що здебільшого товариський характер особистості може збільшуватися внаслідок широкої практики здібностей до спілкування.

Важливою якістю менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і вміння самопізнання — властивість, яка прямо стосується взаємовідносин з підлеглими.

Разом із зазначеними дослідники психології організаторської діяльності включають до структури особистості здібного керівника ще такі якості, як практично-психологічний розум, психологічний такт, стиль керівництва. Під практично-психологічним розумом розуміють здатність знайти практичне застосування для кожної людини залежно від її індивідуальних психологічних особливостей. Психологічний такт виявляється у здатності встановити міру, способи впливу та обрати відповідні форми контактів з підлеглими. Стиль керівництва концентрує в собі комплекс усіх якостей керівника — як ділових, так і моральних, психологічних та соціальних.

*Компетенція*

### 1.7.3. КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО

Більшість людей не вбачають відмінності між поняттями керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу над-

звичайно різноманітне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера та ін. Тому необхідно розглянути суть зазначених складових управлінського впливу та шляхи синтезу їх у діяльності сучасного менеджера.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації. При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків між колегіальним органом управління (рада, правління тощо) і особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найбільш важливі проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Для того щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає у тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно і поводить себе. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею, інші визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд.

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час.

Отже, не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Влада керівника над підлеглими залежить також його особистих якостей і насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Врешті-решт, в умовах організації влада визначається також ієрархією взаємовідносин, тобто місцем того чи іншого керівника на щаблях драбини управління. На перший погляд, чим вище знаходиться керівник в ієрархії управління, тим сильніший владний вплив він може здійснювати. Це правильно щодо колективу в цілому. Що ж до окремої людини, то більшу владу має безпосередній керівник, ніж той, хто перебуває на вищому щаблі управління. Це пояснюється тією обставиною, що для наявності влади над підлеглим потрібно контролювати щось, що має суттєве значення для останнього, створює його залежність від керівника і примушує його діяти так, як того бажає керівник.

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада; харизма.

*Влада, що ґрунтується на примусі*, поширена у багатьох організаціях, де керівники не визнають інших форм влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примусу для впливу на підлеглих. Суть цієї влади полягає в наявності у керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню певних суттєвих потреб останнього чи спричинити якісь інші неприємності.

*Влада, заснована на винагороді*, в центр набору важелів впливу на підлеглого ставить винагороду, тобто можливість задовольнити його суттєві потреби і давати задоволення.

*Експертна влада* ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань, що дають змогу йому задовольняти суттєві потреби підлеглого.

*Еталонна влада* ще називається владою прикладу. Суть її у тому, що особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній хоче їх набути, виконуючи доручення і вказівки керівника.

*Законна влада* ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, які підлеглий зобов'язаний виконувати. Тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побу-

дови структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями з управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

*Харизма* — це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а *лідери*, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає його кожному співробітнику. В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени, працюючи як учасники оркестру, не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання — не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації. Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження

різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

*Формальний* авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

*Особистий* авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

*Повний* авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Високих особистих та загальних результатів організації здатний досягти нині лише той менеджер, який є лідером серед підлеглих.

#### 1.7.4. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Так, під словом «стиль» розуміють напрям у розвитку мистецтва, архітектури, духовну культуру, звичливе обходження та ін.

У літературі поняття «стиль управління» застосовується у таких значеннях: філософія менеджменту; клімат у групі (колективі); модель або система управління; гнучка поведінка керівника щодо співробітників; техніка чи технологія управління. Трапляються поняття «стиль керівника» і «стиль управління», між якими здебільшого ставлять знак рівності.

Якщо звести всі наявні визначення стилю управління (керівництва) до єдиного знаменника, можна дати таке визначення стилю управління. *Стиль управління — це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом.* Інакше кажучи, стиль управління — більш широке поняття, яке харак-

теризує не тільки стиль роботи керівника, а й стиль роботи всього апарату управління.

*Стиль керівника — це сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного використання управлінських функцій і тим самим завдань, які стоять перед господарською системою.*

Стиль керівництва виявляється, отже, в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив для ініціативного і творчого виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Тим самим стиль керівництва може бути характеристикою якості діяльності керівника і керівного органу, їх здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також створювати і відтворювати в колективі особливу атмосферу, що диктує певні норми поведінки і взаємовідносин. Тому в ньому виділяють два компоненти: способи, за допомогою яких здійснюється вплив на підлеглих і взаємовідносини з ними, а також з колегами та вищими керівниками.

Як правило, стиль характеризується стійкістю, яка виявляється в регулярному повторенні тих чи інших прийомів керівництва. Проте ця стійкість відносна, оскільки для стилю характерним є також динамізм, який багатьма фахівцями оцінюється досить високо.

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

Методи управління прийнято трактувати як сукупність прийомів (способів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і трудові колективи для забезпечення скоординованих дій їх. Важливо підкреслити, що метод — поняття об'єктивне, яке існує поза і незалежно від керівника. На відміну від цього стиль керівництва хоч у своїй основі теж об'єктивний, але все ж опосередкований індивідуальними якостями керівної особи.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед



усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі: законності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності; вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника); виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками. Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийоми спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи.

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей — їхніх батьків. З часом стиль керівництва, що склався, може породити дієвий механізм відторгнення чужорідного тіла, яке не вписується за тими чи іншими ознаками в систему цінностей колективу.

**Одномірний опис стилю керівництва.** За допомогою цього опису можна охарактеризувати стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень.

*Авторитарний стиль  
керівництва*

*Демократичний стиль  
керівництва*

Свобода рішень керівника

Свобода рішень групи

1 2 3 4 5 6 7

1 — керівник вирішує сам, не радячись з співробітниками;

2 — вирішує керівник, але він намагається переконати співробітників у правильності свого рішення, перш ніж прийняти остаточне рішення;

- 3 — вирішує керівник, але він дозволяє задавати запитання відносно свого рішення і, відповідаючи на них, намагається досягти взаєморозуміння;
- 4 — керівник інформує підлеглих про майбутні рішення; підлеглі мають можливість висловити свою думку, перш ніж керівник прийме остаточне рішення;
- 5 — група розробляє пропозиції, а керівник вибирає найбільш вдалі на його думку рішення;
- 6 — група вирішує після того, як керівник висвітлить проблему і визначить межі вільних дій при вирішенні її;
- 7 — група вирішує, керівник виступає в ролі координатора як всередині неї, так і поза нею.

*Двомірний опис стилю керівництва.* Проф. Роберт Блейк і його співробітниця Джейн С. Мутон запропонували для опису стилю керівництва так звану «решітку менеджменту» (рис. 14). Вони дійшли висновку, що будь-який результат досягається в «силовому полі» між виробництвом і людиною. Перша «силова лінія» веде до максимального обсягу виробництва, який виявляється в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економія витрат виробництва та ін. Якщо при цьому намагатися під-

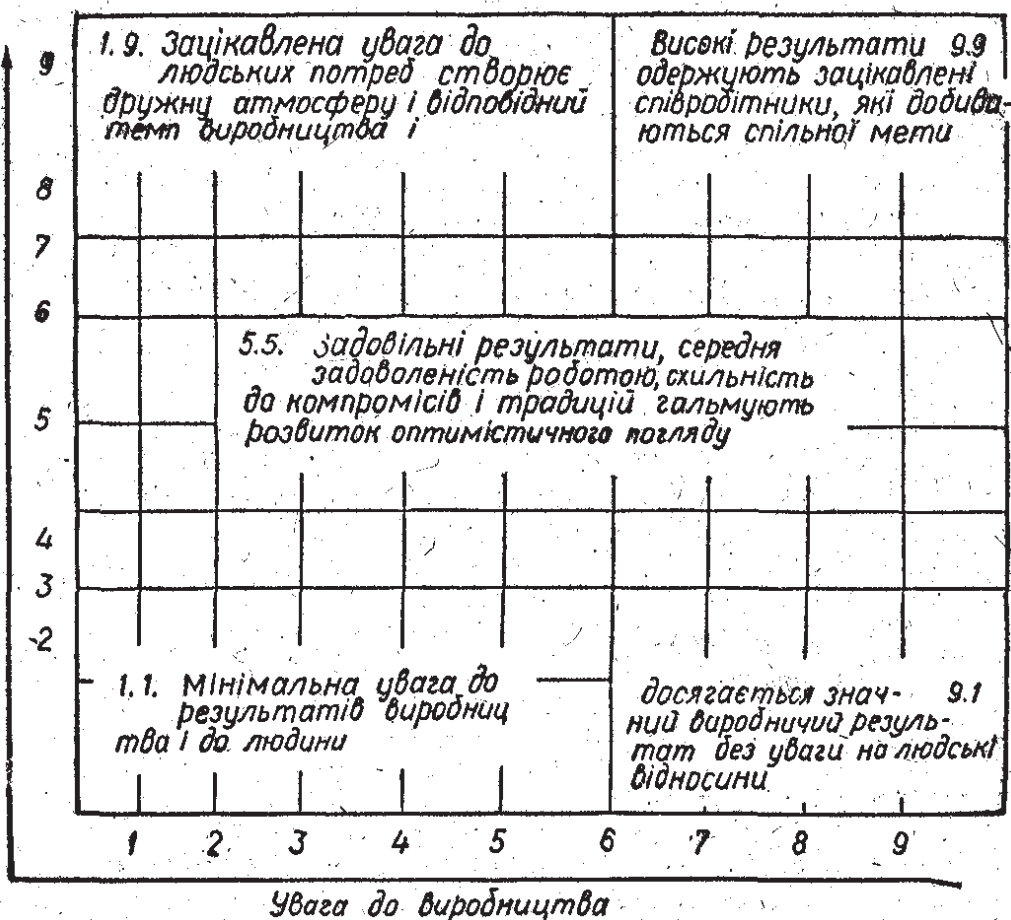


Рис. 14. Решітка менеджменту.

вищити продуктивність будь-якою ціною, не звертаючи увагу на співробітників, то це призведе до мізерних результатів. Друга «силова лінія» націлена на людину. Вона спрямована на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Гарне самопочуття і задоволення від роботи — це друга мета.

Між цими двома «силовими лініями» є деяке протиріччя. При цьому створюється певне «поле», яке можна розподілити на дев'ять градацій по кожній силовій лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний з них цифрами. Наприклад, 9.1 означає стиль, який повністю орієнтований на виробництво і при якому приділяється мінімум уваги конкретним людям. Це «жорсткий» курс адміністратора, для якого найважливіший виробничий результат, а людина тільки виконавець.

Зрозуміло, що в таких умовах робота кожному не приносить задоволення, тому більшість працівників намагаються ухилитися від постійного тиску. Для «жорсткого адміністратора» характерним є всеохоплюючий контроль. Більшу частину часу поглинають функції нагляду. Реакція співробітників на таке керівництво полягає у відході від пошуків вирішення наявних проблем, готовності поділити відповідальність. Ця позиція, в свою чергу, зміцнює «жорсткого адміністратора» в його презирливому ставленні до співробітників. Сам він постійно потрапляє в стресові ситуації. Внаслідок цього «керівний тиск» дедалі більше посилюється, плинність кадрів зростає.

Керівник, який орієнтується на стиль 1.9, є протилежним керівникові стилю 9.1. Цей стиль на перше місце ставить людські відносини, продуктивність виявляється на другорядному плані. Гасло «потрібно залишатись людиною» призводить до послаблення взаємної відповідальності, намагання ухилитися від вирішення проблем. Не виключено, що багато співробітників прославлятимуть атмосферу, створену таким керівником у колективі доти, поки для них самих не стане наочним допущений перекис. Конфлікти, які насильно подавляє керівник стилю 9.1, виявляються «під сукном» у керівника 1.9. Вони порушують встановлену ним гармонію між усіма. Співробітники, не маючи стимулів, стають малоініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Звернемося до центру «решітки». Керівники, які відповідають цьому положенню, прагнуть до надійного се-

реднього рівня, їх задовольняє і посередній результат. Їхній девіз — «не хватати зірок з неба», а практична діяльність спрямована на пошук компромісів, «золотої середини». Координати «решітки» дають змогу оцінити і результати такого управління: 50 % можливого при половинній зацікавленості в праці. Якщо виникають конфлікти, то рішення по можливості приймаються демократичним шляхом.

У лівий нижній кут «решітки» слід помістити тих, хто ні до чого не прагне — ні до виробничих успіхів, ні до встановлення гуманних умов виробництва. Чи можуть такі люди займати керівні посади? Навряд. Проте подібний стиль викликає відповідне ставлення з боку звичайних співробітників: працювати так, щоб не звільнили і не турбуватися ні про що. При цьому соціальні вимоги і прийоми, які дають змогу повністю використовувати послуги соціальної сфери, добре відомі тим особам, яких закодували символом 1.1 Заради справедливості зазначимо, що подібне ставлення найчастіше є реакцією на стиль, визначений координатами 9.1.

У правому верхньому куті «решітки» закодований стиль, який передбачає найвищі результати при максимальному врахуванні потреб людей. Виникає запитання, чи можна його досягти? Прихильники «решітки менеджменту» переконані у тому, що не тільки можна, а й потрібно. Ключ до цього — в реальних людських потребах, які полягають не в неробстві, а в мотиваціях. Людина практичного складу самореалізується в результатах своєї праці. Це підтверджують результати численних психологічних досліджень. При цьому, звичайно, далеко не всі робочі місця дають можливість простежити результат власної праці, вона може повністю знеособитись у поділі праці. Розрізняють види праці, результати якої не є суспільно визнаними. В цих випадках безпосереднім результатом людської діяльності є побічний показник — заробітна плата.

Якщо ж професійна діяльність взагалі не дає можливості оцінити значущість власної праці, то це найчастіше призводить до поведінки, закодованої на «решітці» як 1.1 і до перенесення сфери інтересів в особисте життя (хоббі, спорт та ін.).

Стиль керівництва 9.9 полягає в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники вбачали в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості. Оскільки успіх — це реалізована мета, то важливо визна-

чити цілі разом із співробітниками. Якщо ж при цьому буде створено умови, що дадуть змогу їм найкраще використати свої можливості, то ідеал позиції 9.9 не здається таким вже недосяжним. До цих умов відносять і конструктивний механізм врахування різних думок про шляхи досягнення мети і оновлення організаційних структур.

Формування стилю — це тривалий, безперервний і складний процес. В стилі роботи окремих керівників нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати до обговорення будь-яких питань без потреби надмірну кількість людей. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності в підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому деякі керівники віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких керівників спостерігаються тенденції побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями керівника, що слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів реалізації їх, а з другого — відкривають дедалі більш широкі можливості для використання стандартних рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще недавно в аналогічній здавалося б ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Все це зумовлює потребу творчого підходу до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики. Успішне вирішення управлінських проблем потребує не тільки творчого і

наукового підходу, а й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу керівника, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності. Осмислювання практики допомагає керівнику знайти найбільш ефективні методи використання теоретичних знань, озброює його вмінням раціонально організувати працю свою і підлеглих, найбільш повно мобілізувати їхню творчу ініціативу.

Наукою управління розроблено певні рекомендації для успішного керівництва трудовим колективом. Звичайно, ці рекомендації, складені на основі узагальненого досвіду, потребують у кожному конкретному випадку проведення спеціального аналізу ступеня придатності того чи іншого стилю керівництва в конкретній організації.

Крім того, стиль і методи керівництва завжди пов'язані з конкретним господарським процесом. Так, практика свідчить, що для нормальної господарської діяльності потрібні спеціальні методи керівництва, які відповідають ситуації, що склалась. Слід також мати на увазі, що певною мірою будь-яке керівництво завжди здійснюється конкретною особистістю, яка вносить індивідуальний момент у стиль керівництва. Однак це не виключає наявності загальних принципів успішного керівництва, які, звичайно, потрібно сприймати з урахуванням конкретних обставин.

Розглянемо основні складові частини ефективного керівництва трудовими колективами.

Першою умовою ефективного керівництва є *колегіальність*. При колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна трудова обстановка, свідомо дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, у тому числі з керівником, мають діловий характер, а якщо виникають конфлікти, керівник вирішує їх, не порушуючи добрих взаємовідносин.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої — воля, тоді як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Щоб реалізувати глибинні потенційні можливості колективу, керівник повинен розкрити перед ним економічний і соціальний аспект завдань чи доручень і добиватись їх ініціативного виконання, бути сміливим і готовим взяти на себе відповідальність за прийняття і таких рішень, в успішному результаті яких немає повної упевненості.

Практика свідчить, що рядові працівники в основному не хочуть бути простими виконавцями розпоряджень керівника. Для них не байдуже, враховані в одержаному завданні висловлені ними раніше ділові пропозиції чи їх думкою знехтували. Не слід забувати, що найкраще виконуються, як правило, ті розпорядження, у розробці яких беруть участь виконавці. Сама по собі ця участь є своєрідною психологічною підготовкою, яка виховує у працівників почуття відповідальності за доручену справу і спонукає їх виконувати рішення за власною ініціативою, без тиску зі сторони, творчо і оперативно.

Таким чином, важливим фактором удосконалення стилю керівництва є найбільш повне використання колективного досвіду і знань, врахування думки як працівників, так і широкого загалу пайовиків.

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є *вміння втілювати в життя намічені програми*. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є також *єдність слова і діла в діяльності керівника*. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця — характерні риси ефективного стилю роботи.

Буває, однак, що діловитість, організованість підміняються словоблудством. Вся організаційна робота зводиться до складання всіляких заходів, планів, без справжнього піклування про виконання їх. Деякі керівники весь свій робочий час проводять у турботах про виробництво, намагаються встигнути і тут, і там. У них не вис-

тачає часу зосередитись на перспективах, звідси праця допізна, у вихідні дні та ін.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також *компетентність* керівника в дорученій справі, підприємницька активність, комерційне чуття, вміння йти на виправданий господарський ризик.

Поряд з діловими якостями керівника велике значення для формування його стилю керівництва мають і моральні якості. Безумовною вимогою до кадрів управління є їх чесність і правдивість перед колективом і окремими його членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, утруднюють нормальний перебіг господарських процесів, завдають економічної шкоди організації чи підприємству і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ — важлива умова сучасного стилю господарського керівництва. Непримиренність до недоліків, чесне, критичне, зацікавлене ставлення до справи характерні для сучасного менеджера.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук, йти на виправданий ризик для підвищення ефективності господарювання.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення удосконалювати усі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення і впровадження передового досвіду, досягнень науки і техніки — його найважливіший обов'язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом керівних кадрів, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю.

Керівництво організацією чи підприємством потребує конкретного в кожному випадку економічного аналізу й індивідуального підходу. У сучасних умовах господарювання потрібно більше піклуватися не тільки про освоєння методів, управління, а й про те, щоб якомога успішніше їх застосовувати, використовуючи глибокий науковий аналіз організаційної та економічної діяльності підприємств, диференційований підхід до кожного трудового колективу.

У спеціальній літературі є рекомендації, які дають



змогу визначити, наскільки діяльність того чи іншого підприємства, закладу, організації відповідає вимогам сучасного стилю керівництва. Для цього потрібно відповісти на такі запитання: чи сприяє запроваджений стиль роботи зростанню ефективності й економічності; чи є він творчим, спрямованим у майбутнє, чи допомагає вчасно помітити і правильно поставити нові проблеми; наскільки відповідає стиль роботи залученню мас до творчості, подальшого розвитку і поглиблення демократії, чи допомагає він викоріненню недоліків, прискоренню руху вперед.

Практично сучасний стиль керівництва повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є такі:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;
- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;

- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;

- уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих;
- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками;

- створення в колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки в роботі, виховання в людей добросовісності та принциповості;

- прояв волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань.

Таким чином, стиль керівництва є складною категорією і до нього висуваються досить жорсткі вимоги. Можливості реалізації останніх значною мірою залежать від психологічної структури колективу, норм поведінки і характеру комунікацій між його членами. Разом з тим об'єктивні зміни в умовах функціонування соціально-економічних систем і в діяльності апаратів управління їх зумовлюють потребу постійного удосконалення стилю роботи керівників, їхніх відносин з колективами і з окремими працівниками.

## 1.8. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

### 1.8.1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ПОДІЛУ ТА КООПЕРАЦІЇ ПРАЦІ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ

Управлінський вплив на об'єкт здійснює не тільки менеджер як керівник і лідер трудового колективу, а й група людей, яка виконує разом з менеджером управлінські функції, тобто сферою професійної діяльності якої є процеси управління. Цих людей прийнято називати управлінським персоналом, працівниками апарату управління, кадрами управління.

Для ефективного впливу на об'єкт потрібна належна організація праці цієї специфічної частини трудового колективу організації чи підприємства, її обґрунтований поділ та кооперація.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин усередині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено масштабами роботи, труднощами при виконанні окремих її частин та етапів, розосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності і продуктивності.

При організації управлінської праці застосовують

три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

*Функціональний поділ праці* полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками. Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація і поділ праці в межах функції відбувається конкретизацією окремих складових конкретної (специфічної) функції та закріплення їх за працівниками. Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний структурний підрозділ чи працівник.

*Технологічний поділ праці* являє собою спеціалізацію працівників відповідно до трьох великих груп робіт: керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією; обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідного для здійснення функції; оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін. Цим трьом видам робіт або видам діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

*Кваліфікаційний поділ праці* — це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів. Великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, при територіальному розосередженні однотипних підприємств працівники відділу, що входять до складу апарату управління організації, можуть закріплюватися за підприємствами, розташованими на певній території.

Під кооперацією праці розуміють об'єднання поділенних видів праці для виконання спільних завдань. В управлінні застосовують паралельну і послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці управлінського апарату.

Поділ і кооперація управлінської праці є передумовою раціональної організації робочих місць в апараті управління.

## 1.8.2. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ

Останніми роками організація та обладнання робочих місць працівників апарату управління, створення відповідних умов для їх праці набувають дедалі більшого значення. З кожним роком збільшується обсяг оброблюваної в процесі управління інформації, дедалі ширше застосовуються засоби механізації та автоматизації робіт — від простої оргтехніки до складних ЕОМ, виникають нові професії, поглиблюються поділ, кооперація та спеціалізація праці. Все це потребує певної організації робочих місць, їх планування, устаткування, створення оптимальних умов для праці.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, енергомічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

*Інформаційні вимоги* охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця. До них відносять: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, у систему яких включене робоче місце та ін.

Інформація, яка концентрується на певному робочому місці, повинна відповідати загальним принципам наукової організації управлінської інформації та бути достатньою для виконання службових обов'язків працівником.

*Економічні вимоги* передбачають таку організацію робочого місця в апараті, управління, при якій витрати на утримання робочого місця мінімальні, проте достатні для його функціонування. Доцільно також перевірити робоче місце за критерієм оптимальності: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на утримання робочого місця і працівника.

*Ергономічні вимоги* вивчаються та формулюються новою галуззю науки, яка з'явилася порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління — ергономікою.

Ергономіка виникла на межі технічних наук, психології, фізіології, гігієни. Ця наукова дисципліна використовує також дані анатомії, антропометрії, біофізики, токсикології. Ергономіка — галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, які,

роблячи її високопродуктивною та надійною, разом з тим забезпечують людині необхідні зручності та зберігають її сили, здоров'я та працездатність. Отже, все що оточує працюючу людину, створюючи її робоче середовище, — меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми та інші знаряддя праці, — повинно відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

*Гігієнічні вимоги* — це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини. Оскільки ці вимоги відносять у цілому до виробничого середовища працівників апарату управління, а не тільки до окремого робочого місця, то вони розглядаються далі окремо.

*Естетичні вимоги.* Продуктивність праці людини значною мірою залежить від елементів зовнішнього оформлення середовища, в якому вона працює. Отже, такі елементи естетичного оформлення виробничого середовища, як зовнішній вигляд приміщення і знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів в інтер'єрі та ін. також потрібно враховувати при організації робочого місця.

*Технічні вимоги.* Для будь-якої праці, в тому числі для праці службовця, насамперед необхідний певний простір. Це площа, на якій встановлюють необхідні меблі та устаткування, яку займає сам працівник, а також площа проходів до столу, устаткування, іншого робочого місця та ін.

Крім того, слід враховувати таку особливість праці службовців: керівники, а також значна частина фахівців і технічних працівників повинні спілкуватися в процесі роботи з іншими співробітниками — це учасники нарад у керівництва, особи, з якими доводиться спілкуватися під час відряджень, колеги, які працюють над однією проблемою тощо. Для них також потрібно виділити на робочому місці певну площу, де могли б бути розташовані столи для нарад, стільці.

З врахуванням цих умов діючі санітарні норми (СН) встановлюють такі розміри робочих площ для різних категорій службовців, м<sup>2</sup>:

Керівник підприємства

24—54

Заступник керівника, керівник великого структурного підрозділу

12—35

Керівник відділу, його заступник, головний фахівець	8—24
Фахівець	4—8
Старший діловод	5—7
Завідуючий машбюро, друкарка, молодший діловод	3,25

Однак ці норми можуть бути лише орієнтиром при організації та плануванні робочих місць, оскільки вони не враховують усієї різноманітності умов праці службовців різних професій. Тому набагато зручніше використовувати для визначення загальної площі робочого місця в кожному конкретному випадку сумарний метод розрахунку, при якому враховують площу трьох складових частин робочого місця:

$$P_{\text{заг}} = P_p + P_y + P_{\text{пр}},$$

де  $P_p$  — площа, необхідна для праці та пересування працівника;  $P_y$  — площа, яку займає устаткування;  $P_{\text{пр}}$  — площа для проходів.

При такому методі підрахунку можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів, а в деяких випадках — для устаткування, яке використовується колективно. При використанні сумарного способу розрахунок здійснюється згідно з нормативами на окремі елементи робочого місця.

Площу, яку займають меблі та устаткування, розрахувати просто: кожен з предметів устаткування має певні габаритні розміри. Однак ці габаритні розміри встановлюють не довільно, вони підпорядковані вимогам ергономіки і насамперед антропометрії. Людина, сидячи за робочим столом, може охопити тільки певний робочий простір, обмежений відстанню її витягнутих рук. Цей простір називається максимальною робочою сферою досягання і становить 65—70 см завдовжки і 150—160 см завширшки. Тому стандартні письмові столи для більшості службовців мають розмір 750 × 1500 мм. Столи з більшою поверхнею (до 1000 × 2000 мм) призначені для проведення нарад з одним-трьома відвідувачами.

Робочу площу можна збільшити, установлюючи стільці, на яких співробітник обертається у потрібному напрямі.

Висота меблів та устаткування також повинна відповідати сучасним вимогам антропометрії: висота письмо-

вих столів дорівнює 750 мм, а столів для друкарських машин — 650 мм.

Відповідно до цих вимог визначають площу, необхідну для зручного розташування працюючої людини — відстань від письмового столу чи іншого устаткування до стінки або сусіднього робочого місця повинна бути 85 см.

Для проходу однієї людини необхідно 60 см, для двох — 120 см. Якщо прохід розташований вздовж меблів з висувними шухлядами — необхідно додати до нього ще 55 см.

Робоче місце в апараті управління повинно також відповідати *організаційним вимогам*, тобто потрібно визначити сферу компетенції працівника на певному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні і горизонтальні зв'язки з іншими робочими місцями, форми і методи стимулювання ефективної праці. Ці питання вирішуються розробкою положень про структурні підрозділи апарату управління та посадових інструкцій працівників.

Положення про структурні підрозділи повинні містити чітко сформульовані завдання, функції та права кожної ланки з врахуванням специфічних умов організації їх діяльності, а також всього підприємства чи організації в цілому. При розробці положень враховують конкретні умови здійснення господарсько-фінансової діяльності, аналізують внутрішньо-господарські зв'язки, що склалися, відносини і організаційні форми; при цьому не можна обмежуватись відображенням існуючого, необхідно намагатися закріпити прогресивні тенденції удосконалення системи управління.

Весь комплекс питань у положеннях групується у відповідних розділах.

*Загальна частина.* Тут обґрунтовується місце та значення підрозділу в системі управління підприємством (організацією). Вказується, кому безпосередньо підпорядкований підрозділ, а також його особливості, основні завдання, що показують, для чого створений той чи інший підрозділ, напрями та цілі його діяльності.

*Функції підрозділу.* В цьому розділі формулюються функції, необхідні для виконання завдань, покладених на підрозділ.

*Права підрозділу.* Встановлюється коло прав, необхідних і достатніх для виконання підрозділом закріплених за ним функцій, а також передбачається порядок здійснення прав.

*Управління підрозділом.* У цьому розділі визначається структура підрозділу, яка, виходячи з структури підприємства, будується залежно від обсягу виконуваної роботи і чисельності працівників. Вказується відповідно до штатного розкладу посадове становище осіб, що очолюють сектори, групи всередині підрозділу, взаємовідносини підрозділу з відділами та службами підприємства. Встановлюється порядок одержання та видачі відповідної документації та інформації.

*Відповідальність.* У цьому розділі з врахуванням усіх особливостей роботи кожного підрозділу встановлюється дисциплінарна та матеріальна відповідальність керівників та співробітників підрозділу за своєчасне і ефективне виконання покладених на них функцій, раціональну організацію праці, а також за правильність розробки і здійснення заходів, спрямованих на вирішення питань, віднесених до компетенції цих осіб.

*Матеріальне стимулювання.* У цьому розділі встановлюється перелік показників по структурних підрозділах для преміювання та депреміювання.

Організаційні вимоги щодо індивідуального робочого місця впливають із загальних організаційних основ функціонування структурного підрозділу апарату управління. Крім того, суть індивідуального робочого місця реалізується в додержанні таких вимог:

1) для робочого місця повинні бути визначені завдання (функції), для вирішення яких створено робоче місце, а також обов'язки, які впливають із суті завдань робочого місця;

2) для виконання завдань і обов'язків повинні бути визначені права і повноваження працівника, який займає певне робоче місце, а також необхідне технічне забезпечення його праці;

3) необхідно чітко встановити відповідальність працівника, яка впливає із суті його робочого місця.

Усі ці вимоги реалізуються у посадовій інструкції.

### **1.8.3. РОЗТАШУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ У СЛУЖБОВИХ ПРИМІЩЕННЯХ І УМОВИ ПРАЦІ СЛУЖБОВЦІВ**

Окремі робочі місця службовців групують відповідно до порядку поділу праці, належності до відповідного структурного підрозділу, виконуваної певним співробітником тієї чи іншої роботи або функції. Такі групи працюючих можуть розташовуватись або в окремих робочих



кімнатах — кабінетах, або в одному великому приміщенні, що займає цілий поверх. Планування такого приміщення називають «зальним», «зонним», «пейзажним» або ж «великою конторою».

Той чи інший тип службових приміщень має свої переваги та недоліки. Традиційне кабінетне планування дає можливість відділити від основної маси працюючих дільниці з найбільшим шумом. Тим більше, що деякі види устаткування при своєму функціонуванні потребують спеціального знешумлення. Крім того, роботи, що виконуються службовцями в їх традиційних формах, потребують протягом дня багаторазових переходів від однієї операції до іншої, телефонних розмов, нарад тощо. Умови для цього забезпечуються наявністю окремих кімнат.

Однак традиційне службове приміщення має недоліки: дороге утримання його, а, головне, розмістити працюючих та устаткування в кабінетах буває складно, в кабінетах нерідко тісно, будь-яка перестановка стає проблемою.

Переваги великих контор полягають насамперед у гнучкості при змінах робочого процесу, а також у дешевизні самих будівель, в основному завдяки відсутності внутрішніх капітальних стін. Окремі робочі місця або дільниці відокремлюють одне від одного пересувними зашкеленими перегородками, а також різними декоративними елементами, наприклад підставками для квітів.

Умови, в яких працює людина, мають велике значення для здоров'я працюючого, впливають на його фізичний та психічний стан, багато в чому визначають працездатність.

Однією з основних і особливо важливих для службовців умов праці є достатня та правильна освітленість. Напруженість зору — один з найважливіших факторів стомлюваності в роботі службовців.

Природне освітлення характеризується коефіцієнтом  $E_M$ , який є відношенням освітленості всередині приміщень в певній точці  $E_B$  до освітленості зовнішньої горизонтальної площини, що освітлюється рівномірно розсіяним сонячним світлом  $E_3$ :

$$E_M = E_B/E_3.$$

Якщо коефіцієнт природної освітленості в приміщенні або будь-якій його частині менший ніж 0,50, необхідно використовувати штучне освітлення. Ця вимога стосується загальної освітленості, яка повинна бути достатньою

в службових приміщеннях. Загальна освітленість, його нормальна інтенсивність і якість освітлювальних приладів набувають тепер особливого значення: якщо при традиційній роботі службовців з документами за письмовим столом місцеве освітлення настільними лампами було ще допустимим як доповнююче до загального, то при роботі на клавішних машинах місцеве освітлення небажане через світлові зайчики.

Основні вимоги до загального штучного освітлення передбачають:

- 1) достатню освітленість, що полегшує зорове сприйняття та зменшує стомлюваність;
- 2) відсутність світлових зайчиків;
- 3) відтінок світла, який не спотворює природних кольорів предметів.

Достатня якість штучного освітлення особливо важлива при використанні службовцями різноманітних апаратів та пристроїв механізації і автоматизації їх праці.

Велике значення в оформленні робочих приміщень та знарядь праці має колір. При фарбуванні службових приміщень потрібно застосовувати тільки світлі, розбілені тони, що відрізняються високим коефіцієнтом відбиття та не знижують рівня освітленості.

На працездатність службовців негативно впливає шум, який не дає можливості зосередитись, викликає стомлюваність, знижує продуктивність праці.

Нормальним рівнем шуму в службовому приміщенні є такий, що не перевищує 50—55 дБ. Однак фактично через телефонні розмови, а особливо через шум машин він набагато вищий.

Боротьба із зовнішнім і внутрішнім шумом має велике значення. Так, спеціальне покриття стін та стелі звукопоглинаючими матеріалами знижує рівень шуму на 5—6 дБ. Однак найбільш суттєві резерви у зниженні шуму машин містяться у відповідних змінах їх конструкції, в широкому застосуванні електроніки.

Температура та вологість також мають певне значення для роботи службовців. Нормальною вважається температура в службових приміщеннях 18 °С при кратності повітрообміну 1,5 за 1 год. Найкращі умови забезпечують при застосуванні кондиціонерів.

Умови праці апарату управління характеризуються також режимом його праці. Режим праці — це встановлений на підприємстві (в організації) розпорядок робо-

ти, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок і закінчення роботи, перерви.

Основні вимоги до режиму роботи фіксуються в правилах внутрішнього розпорядку. Їх розробляють на кожному підприємстві чи в організації відповідно до чинного трудового законодавства. У цьому документі містяться загальні обов'язки працівників і адміністрації, правила поведінки на роботі, а також межі і порядок відповідальності за порушення цих правил. Мета правил внутрішнього розпорядку — забезпечити трудову дисципліну, правильну організацію праці та її безпечні умови, повне і раціональне використання робочого часу та ін.

Типові правила внутрішнього розпорядку складаються з таких розділів: порядок прийому на роботу працівників; робочий час та його використання; заходи стимулювання і способи впливу у випадках порушення трудової дисципліни.

На основі правил внутрішнього розпорядку і режимів роботи та відпочинку розробляються розпорядки дня для окремих структурних підрозділів, керівників та виконавців. Розпорядок дня дає такі переваги: упорядковується робота апарату управління в цілому; скорочуються втрати робочого часу на очікування прийому в окремих службах; створюються передумови для більш чіткого планування своєї праці окремими управлінськими працівниками; поліпшується взаємодія окремих осіб і груп працівників.

Таким чином, створення необхідних умов праці та її регламентування є важливою передумовою підвищення ефективності праці апарату управління.

#### **1.8.4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами. Високоєфективна управлінська діяльність може здійснюватися не інакше як на основі бездоганного інформаційного матеріалу (причому сама ця діяльність завершується видаванням нової інформації).

Інформація являє собою зв'язуючу основу процесу управління, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення. Будь-яке управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських

команд, розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуації. Відсутність інформації лишає керівника можливості свідомих та аргументованих дій, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в дійсність.

Не випадково, що в кібернетиці поняття інформації визначається одним з основних. Більш того, з позицій кібернетики управління — це процес сприйняття, перетворення та передавання інформації, а сама кібернетика розглядається як наука про перебіг інформаційних процесів. Тим самим процес управління зводиться до роботи з інформацією, яка використовується для прийняття рішень, необхідних для підтримання системи в стані упорядкованості та реалізації завдань.

Не маючи в кожний певний момент часу інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем, неможливо раціональне функціонування системи, зберегти її цілісність та якісну специфіку. До того ж, відсутність надійної інформації є однією з передумов суб'єктивізму, суто вольових, необгрунтованих рішень та дій, несумісних з науковим управлінням.

Що ж таке інформація? На перший погляд може здатися, що відповідь на це запитання проста і очевидна. В дійсності справа виглядає інакше. Досить зазначити, що досі немає загально визнаного поняття інформації — настільки складним виявилось його визначення.

Н. Вінер називав інформацією «визначення змісту, одержаного із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього та пристосування до нього наших відчуттів». Тепер у загальному розумінні інформація — це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та зміни стану певної системи. Різноманітність станів системи, що відображається, породжує різноманітність інформації. У цьому розумінні рух інформації визначає рух системи.

Багато фахівців під інформацією розуміють не будь-які відомості про об'єкт, а лише сприйняті, зрозумілі та оцінені як корисні для вирішення тих чи інших завдань. З цього розгляду дані, що містяться в різного роду зведених таблицях та інших документах або які перебувають у пам'яті комп'ютера, визначаються інформацією

тільки з того моменту, коли вони втягнуті в процес управління системою та починають використовуватися для досягнення її цілей. Іншими словами, інформація — це дані, у яких є споживач, що застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання та розвитку. А до того часу вони розглядаються як дані, що чекають своєї реалізації.

Поняття інформації прийнято пов'язувати з певною системою у тому розумінні, що для її одержання та циркуляції необхідний об'єкт, який є джерелом інформації, та суб'єкт, зацікавлений у ній. Щодо складу інформації, то він визначається не інакше як відповідно до конкретних завдань управління.

За характером, сферами виникнення, призначенням та формами закріплення (фіксації) інформацію, що використовується в управлінні, поділяють на три великих класи.

До першого відносять *науково-технічну інформацію*. Джерелом її виникнення є результати наукових досліджень учених та фахівців у різноманітних галузях діяльності. Ці відомості містяться в науково-технічній літературі, патентах, проектно-конструкторській та технологічній документації.

До другого класу належить власне *управлінська інформація*, що виникає безпосередньо у процесі управління. Це планова, нормативна та інша інформація, необхідна для організації управління підприємством чи організацією. Така інформація міститься в господарських договорах, заявках та замовленнях, різноманітних розпорядчих документах.

Третій клас містить *обліково-статистичну інформацію*. Її джерело — результати діяльності адміністративно-господарських одиниць. Вона створюється як узагальнення даних про факти та явища, що сталися, відбуваються або можуть відбутися. Фіксується ця інформація у спеціально створених документах (формах), має періодичний характер. Обліково-статистична інформація призначена для використання як вихідна для прийняття рішень, оскільки на її основі формується уявлення про фактичний стан виробничо-господарських та соціально-економічних процесів, про досягнуті темпи розвитку галузей діяльності, зростання прибутків та ін.

Серед інших класифікаційних ознак інформації можна виділити змістовну, організаційну, функціональну, рівневу.

Відповідно до *змістовної ознаки* інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), галузями діяльності (торгівля, громадське харчування) та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні).

За *організаційною ознакою* інформацію поділяють на систематизовану, тобто регламентовану за складом показників, адресами, періодичністю, строками передавання, формами подання та несистематизовану.

Відповідно до *функціональної ознаки* розрізняють інформацію планову, координаційну, облікову, контрольну та ін.

*Рівнева ознака* дає змогу виділити спрямованість інформації: командна, що надходить від суб'єкта до об'єкта управління, та повідомна, яка надходить навпаки, а також горизонтальна, яка забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рангу.

Класифікація інформації важлива як при аналізі існуючого в системі інформаційного обміну, так і при розробці та організації його в системі, що створюється заново. За її допомогою можна виявити ділянки, де є надлишок або недостатньо інформації. Наприклад, в організації управлінського циклу необхідно забезпечити раціональне співвідношення між плановою, координаційною, контрольною та обліковою інформацією. Якщо в системі управління мало уваги приділяється збиранню облікової інформації, органи управління змушені розробляти планову документацію в умовах дефіциту інформації про дійсний стан справ на тих чи інших ділянках об'єкта управління, що негативно впливає на обґрунтованість та ефективність планових рішень.

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у будь-якій соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі управління для кожного її рівня встановлюють:

загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;

періодичність надходження даних, яка відображає динаміку соціально-економічних процесів;

оперативність обробки даних з метою формування нової інформації, управляючих впливів;

строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Загальна номенклатура даних, що використовуються в управлінні, може бути подана в розрізі таких їх груп: чисельність та професійно-кваліфікаційний склад трудових ресурсів, які реалізують господарсько-фінансові процеси в системі;

матеріальні ресурси, необхідні для функціонування галузей діяльності;

стан основних засобів, тобто споруд, механізмів та різноманітного устаткування, що забезпечують технологічні процеси в галузях діяльності;

норми та нормативи використання ресурсів для здійснення господарської та виробничої діяльності об'єктів управління;

стан предметів праці в галузях діяльності (наприклад, у торгівлі — обсяг товарних залишків, реалізація товарів за певний період та ін.).

Зазначені групи даних виражаються в системі конкретних показників. Показник містить кількісну або якісну характеристику об'єкта управління, явища чи процесу, що в них відбуваються. Показник як інформаційна одиниця складається з найменування та кількісного значення. Найменування показника відображає його зміст та встановлює зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного об'єкта. Найменування показника, в свою чергу, складається з бази та конкретної частини. База показника відображає його основний зміст, а конкретна частина — реальний стан чи зміни об'єкта, явища чи процесу управління в просторі і часі, а також позначення одиниць їх.

База та конкретна частина показника використовується для здійснення пошуку, вибору та різноманітних групувань соціально-економічних явищ чи процесів. Значення показника, як правило, підлягає обчислювальній обробці.

Для того щоб інформація виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати певним вимогам: точності, чітко визначеній періодичності надходження, своєчасності (оперативності), повноті, корисності, доступності.

Вимога *точності* інформації означає, що вона повинна достовірно відображати процес функціонування системи. Слова, які використовуються для характеристики показників, повинні мати однозначний зміст і не допускати різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів обробки інформації мова вираження показників

повинна сприйматися відповідними пристроями та ЕОМ.

Вимога до *періодичності надходження* інформації полягає в тому, щоб вона своєчасно надходила до споживача — у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного співробітника. Інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення. Проте для цього щодо постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі строки просування її, які дають споживачам час, необхідний для її обробки, осмислення та прийняття рішення. Форма руху інформації та строки надходження її в управляючу систему повинні бути погоджені в часі з циклом управління та забезпечувати в разі потреби можливість оперативного втручання в діяльність системи. При цьому інформація може оброблятися та переміщатися таким чином: поступово, залежно від надходження; з регулярною періодичністю, коли вона спочатку накопичується, а потім обробляється та передається через встановлені інтервали часу; нерегулярними одиницями чи пакетами залежно від накопичення її.

З вимогою періодичності надходження інформації тісно пов'язана вимога своєчасності (*оперативності*) обробки даних в управляючій системі, від чого залежить оперативність надходження командної інформації до об'єкта управління. Практика свідчить, що нерідко інформація про стан об'єкта управління надходить до управляючої підсистеми своєчасно, але затримується в каналах останньої, внаслідок чого управлінський вплив або несвоєчасний або ж зовсім не здійснюється.

*Повнота*, або достатність, інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління.

Вимога *корисності* інформації означає, що в потоці інформаційних повідомлень не повинно бути даних, показників, які непотрібні для вирішення проблем або взагалі для певного щабля чи ланки управління.

*Доступність* інформації полягає у тому, що інформація повинна подаватися у такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення.

Розглянуті вимоги за умови додержання їх забезпечують нормальне функціонування системи управління організацією чи підприємством.



Управлінська інформація зазнає ряду операцій: передавання, перетворення, обробки, зберігання, оцінки, використання, а в деяких випадках і знищення.

*Передавання інформації* — це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації передбачає її проходження по найкоротшому шляху з мінімальними витратами часу та праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися, що багато в чому залежить від розміщення структурних елементів системи управління, окремих робочих місць.

*Перетворення інформації* передбачає аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовку нової форми (вторинної) інформації. Його мета — надати інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

*Обробка інформації* — сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

*Зберігання інформації* полягає в передаванні її в часі забезпеченням незмінності станів матеріального носія інформації. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи розглянуті класифікаційні ознаки.

Практична та наукова цінність інформації неоднозначна, тому інформацію слід періодично оцінювати для виявлення придатності в майбутньому використанні. При цьому слід враховувати, що зберігання інформації, яка втратила своє значення, пов'язане з недоцільними витратами коштів та ускладнює пошук необхідної інформації. Разом з тим передчасне знищення необхідних даних може негативно позначитись на роботі підприємства чи організації.

Знищенню інформація підлягає в випадках її застаріння чи після багаторазового використання.

Розглянуті операції здійснюються в процесі функціонування інформаційних систем. Під *інформаційною системою* розуміють сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв.

Значний час основна роль в технологічному процесі інформаційного забезпечення управління належала людині — працівнику апарату управління з його відносно обмеженими потенційними можливостями. В цей час людина функціонувала в межах інформаційної системи управління з ручною обробкою даних.

Наступним кроком розвитку інформаційних систем є створення систем комплексної механізації обробки даних. Технічною базою таких систем є настільні електронно-цифрові обчислювальні машини та спеціалізовані технічні засоби обробки окремих видів інформації (наприклад, фактурні машини).

Нині управління потребує переходу до інтегрованих систем обробки даних (ІСОД). ІСОД ґрунтується на двох важливих методологічних передумовах.

По-перше, її створення передбачає відокремлення творчих процесів розробки управлінських рішень від технічних операцій реалізації інформаційного забезпечення, централізацію виконання їх у спеціальному підрозділі апарату управління. По-друге, організація ІСОД пов'язана з введенням суворо встановленої, науково обґрунтованої технології створення інформаційного забезпечення управління соціально-економічними процесами.

Найважливішими відмінностями ІСОД від інших інформаційних систем є:

- організація єдиного потоку даних між суб'єктом і об'єктом управління;

- побудова єдиної централізованої бази умовно-постійних даних, які обслуговують усі підрозділи апарату управління;

- розробка та впровадження чіткого технологічного процесу виконання процедур перетворення та зберігання даних, формування проміжних документів;

- реалізація технологічного процесу обробки даних спеціалізованим підрозділом апарату управління;

- концентрація творчих операцій, пов'язаних із здійсненням аналітичних робіт та прийняттям рішень, у лінійних та функціональних підрозділах управляючої системи.

Удосконалення процесів накопичення, зберігання, обробки та передавання інформації є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

### **1.8.5. МЕХАНІЗАЦІЯ Й АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

Дедалі зростаючі масштаби суспільного виробництва, наявність підприємств різноманітних форм власності, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва різко збільшують обсяг управлінської інфор-

мації, ускладнюють функції управління та збільшують обсяги управлінських робіт. Для виконання дедалі зростаючих обсягів цих робіт без збільшення чисельності працівників апарату управління необхідне значне підвищення ефективності праці цієї категорії працівників. Вирішити проблему можна лише впровадженням методів наукової організації праці, широкою механізацією і автоматизацією робіт, виконуваних управлінським персоналом. Причому останній фактор відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності праці управлінських працівників.

Механізація і автоматизація управлінської праці здійснюється у двох напрямках. Перший, як було зазначено вище,— впровадження сучасної обчислювальної техніки, другий — впровадження засобів оргтехніки та оперативної поліграфії. Найбільший ефект досягається при спільному застосуванні засобів обчислювальної техніки та оргтехніки.

З розширенням номенклатури засобів оргтехніки та їх технічних можливостей удосконалювались та розвивались методи застосування їх; від механізації окремих операцій до комплексної механізації управлінських процесів. Найбільш ефективна система комплексної механізації, створювана в результаті розробки та впровадження організаційного проекту на базі вимог НОУТ. Комплексна система механізації підвищує продуктивність управлінської праці в середньому на 15 %, а для окремих працівників у два і більше разів.

Потреба в механізації виконання різноманітних робіт, процесів, операцій управлінської праці, зумовила створення різноманітних засобів оргтехніки. Широка номенклатура сучасних засобів оргтехніки, що відрізняються між собою виконуваними функціями, застосовуваними технологічними процесами, експлуатаційними можливостями, конструктивними особливостями та іншими ознаками, викликає потребу класифікації їх.

Класифікація дає змогу систематизувати за певними ознаками всі засоби оргтехніки на групи, підгрупи, види, сприяє формуванню єдиної термінології та кращій орієнтації споживачів при виборі засобів оргтехніки для конкретних умов.

Побудова сучасних класифікацій ґрунтується на використанні такої класифікаційної ознаки, основою якої є інформаційний характер процесу управління. Відповідно до цього засоби оргтехніки класифікують за функція-

ми, виконуваними ними щодо інформації або до її носія — документа.

Згідно з цією класифікаційною ознакою всі засоби оргтехніки можна поділити на такі класи: складання документів; копіювання та оперативного розмноження документів; обробки документів; зберігання, пошуку та транспортування документів; технічні засоби зв'язку.

До засобів складання документів відносять усі види друкарських машин, письмові автомати, диктофонну техніку.

Найбільш поширені з цих засобів друкарські машини. В управлінні застосовують усі типи друкарських машин, але перевагу слід віддати електричним. Застосування електричних друкарських машин полегшує працю технічного персоналу, оскільки цілий ряд операцій (підкреслювання, зворот каретки та ін.) механізується. Сила удару на клавіші знижується, що сприяє скороченню професійних захворювань.

Письмові автомати призначені для автоматизованої обробки текстів. Так, письмовий автомат «Ортекст-21» здійснює процеси складання та редагування текстових та табличних документів, розрахункової обробки та коректури алфавітно-цифрової інформації, напівавтоматичного та програмного сортування, реєстрації, відтворення.

Письмові автомати можуть комплектуватися невеликими обчислювальними блоками, які забезпечують здійснення деяких розрахунків, а також програмування процесів підготовки документів. За допомогою письмових автоматів успішно вирішується завдання трафаретизації листів. Набір типових фраз зберігається в пам'яті автомата. Текст листа формується з набору відповідних кодів номерів, перелік яких передається оператору, як правило, по телефону. Текст підготованого листа завжди має правильне розташування, в ньому виключена можливість появи помилок, оскільки він вивірений в процесі підготовки програми.

Новим напрямом автоматизації підготовки документів є використання сучасних *комп'ютерів*, обладнаних відеотермінальними пристроями, призначеними для показу на екрані текстів, що вводяться з клавіатури або спеціальних магнітних носіїв інформації.

Спеціальні програми дають змогу здійснювати редагування тексту: виправити помилку, замінити те чи інше слово, виключити непотрібні частини тексту, змінити розміщення речень, абзаців, графічно вирівняти текст. Скла-

дений документ зберігається у пам'яті комп'ютера, може бути у будь-який час роздрукований у необхідній кількості копій чи перенесений на магнітну дискету. Магнітна дискета може бути введена в іншу ЕОМ чи в систему телетайпного зв'язку. Використання в управлінні комп'ютерної техніки дасть змогу в майбутньому перейти до запропонованої академіком В. М. Глушковим безпаперової технології управління.

Впровадження диктофонної техніки дало змогу уникнути непродуктивних витрат часу управлінських працівників на підготовку документів, оскільки запис здійснюється з голосу.

Тепер розроблено ряд диктосистем, застосування яких забезпечило створення централізованих диктомашбюро, дало можливість організувати оперативне збирання інформації не тільки з робочих місць, а й з різних пунктів, що знаходяться за межами контор.

**Засоби копіювання та оперативного розмноження документів** (засоби репрографії) включають засоби фотокопіювання, діазокопіювання, мікрокопіювання, електрографії, термокопіювання, електронграфії, оперативної поліграфії.

*Фотографічні засоби* — це апарати репродукційного та контактного друку, включаючи автоматичні фотоустановки типу «Фотостат», засоби оперативного контактного копіювання з текстових та зброшурованих оригіналів типу «Технокопір», засоби матричного копіювання типу «Верифакс» та ін.

*Традиційні діазографічні засоби*, основна незручність яких полягала у використанні прозорих оригіналів контактним шляхом, розширили свої можливості після створення репродукційних діазустановок, застосування діазоплівки, діазокальок та ін.

Інтенсивно розвиваються *засоби мікрокопіювання*. Це пояснюється прагненням до мініатюризації інформації, потребою створення дублікаторів документів на мікроносіях, швидкого розмноження їх.

Поряд з використанням установок типу УДК-2 «Докуметор» з малими кратностями зменшення створено апаратуру для високих і особливо високих кратностей зменшення з використанням замість галоїдосрібних покриттів — фотохромних. Застосування останніх забезпечує зменшення до 250—300 крат.

Комплексне застосування мікрокопіювання (знімальних апаратів, засобів читально-копіювальної техніки з

пристроями автоматизованого пошуку, засобів дублювання мікрофільмів та ін.) значно розширює можливості застосування засобів мікрокопіювання.

Серед засобів копіювання найбільшого поширення набуло *електрографічне копіювання*. Це пояснюється оперативністю копіювання (до 1 с — 1 копія), низькою вартістю копії, багатоваріантністю використання устаткування, тобто з різного розміру паперових носіїв інформації, з мікроплівок, мікрокарт, апертурних перфокарт, копіюванням на різні носії. Найбільш досконалі пристрої цього виду випускаються за кордоном фірмами «Ксерокс», «Канон» та ін. Із вітчизняних зразків електрографічних апаратів в управлінні широко застосовуються репродукційні апарати ЕРА-М, ЕРА-2, малоформатні ВЕГА, настільні НЕМА, великоформатні для масового розмноження документації РЕМ-600К.

*Термографічне копіювання* ґрунтується на застосуванні термореактивних паперів, просякнутих спеціальними речовинами, що темніють при нагріванні.

Основна перевага цього процесу — його швидкість, відсутність будь-яких проявників, затемнених приміщень. Термокопіювання зручно застосовувати в канцеляріях, секретаріатах для швидкого копіювання ділових документів. Їх розмір — у межах портативної друкарської машини, а швидкість копіювання одного оригіналу — 4—6 с. Сучасні термокопіювальні апарати копіюють тільки з листового паперу певного формату, не копіюють з рукописних матеріалів, виконаних чорнилом, дають недовговічні копії, які можна зберігати не більш як 4—6 міс.

Термокопіювальні апарати «Молнія» і «Тека» забезпечують можливість одержання на термореактивному і звичайному папері з використанням термокопіювального паперу друкарських офсетних та гектографічних форм. За допомогою апарату ТЕКА можна також покривати документи захисною плівкою.

*Електрографічні (електроіскрові) засоби* забезпечують одержання копії документа на спеціальній роталівці, яка потім використовується як форма для розмноження на ротаторі. Застосування цих засобів для розмноження службових документів дає ряд переваг. По-перше, на електроіскрових апаратах готують форми без використання «восковок», процес підготовки яких більш трудомісткий та потребує спеціальних навичок. По-друге, на «восковках» практично неможливо готувати гра-

фічні матеріали, а за допомогою електронграфії можна оперативно розмножувати різну документацію з графічними зображеннями. По-третє, за допомогою електронграфічних апаратів з наперед підготовлених макетів виготовляють копії, тобто з оригіналів, створених, наприклад, з трьох документів: текстового, табличного та графічного.

З електронкопіювальних апаратів широко використовується апарат «Еліка», призначений для виготовлення трафаретних друкарських форм на електропровідній ротаплівці переважно з чорно-білих та штрихових оригіналів, виконаних олівцем, тушшю, машинописним або друкарським способом. Маса апарату 28 кг, а час виготовлення однієї форми — 7 хв.

При виборі того чи іншого пристрою для розмноження необхідно знати формат, конфігурацію та вид фізичного носія інформації, з якого здійснюватиметься копіювання, оскільки копіювальні автомати сконструйовані з урахуванням цих та інших параметрів тексту.

Наявність широкого комплексу засобів копіювання скоротило строки підготовки оригіналів для розмноження та суттєво розширило можливості застосування засобів *оперативної поліграфії*. Поряд з широко відомими ротапринтами в практику управлінської праці для розмноження малоформатної (в межах розміру машинописного аркуша та малотиражної) від 20 до 150 примірників документації впроваджуються ротатори, гектографи, ксерокси.

Ротатор ДАР-50 призначений для розмноження документів способом трафаретного друку. Апарат виконаний у настільному виконанні, оснащений електричним та ручним приводом, маса 47 кг. Продуктивність ротатора — 50—100 відбитків за хвилину.

Крім того, освоєно випуск малих конторських офсетних машин продуктивністю 5000 відбитків за 1 год для форматів паперу 118×105 і 356×229 мм.

Освоєно серійне виробництво гектографу вибіркового друку, призначеного для вдрукування в різні документи окремих текстів, що має велике практичне значення при вирішенні питань трафаретизації документів. Такий гектограф має продуктивність до 35 відбитків за 1 хв при масі до 120 кг.

До складу засобів обробки документів входять фальцювальні, аркушепідбиральні, паперознищувальні ма-

шини, ламінатори, зшивачі, нумератори, конвертовідкривачі та ін.

Фальцювальні та листопідбиральні машини дають змогу механізувати трудомісткі процеси складання та добору документів в окремі комплекси. Фальцювальні машини складають аркуші та вкладають їх у конверти з швидкістю 1000 шт. за 1 год. 20-секційна аркушепідбиральна машина, що серійно випускається, МПУ-3 добирає аркуші двох форматів  $297 \times 420$  та  $210 \times 297$  мм і має продуктивність 1200 листків за 1 год.

Адресувальні машини призначені для нанесення текстів, що повторюються, на різні документи способом гектографічного друку. Крім друкування адрес, вони складають списки, заповнюють трафаретні документи з швидкістю 1000 шт. за 1 год. Адресувальна машина має продуктивність 1800 відбитків за 1 год при розмірі відбитку  $70 \times 36$  мм та місткості касети 100 форм.

Для знищення непотрібних документів використовують типи *паперознищувальних машин* «Тайна» (продуктивністю 1000 аркушів за 1 год) і БУМ-1 (продуктивність 25 кг паперу за 1 год).

*Ламінатори* призначені для нанесення двостороннього захисного покриття на документи. До цього типу апаратів належать ламінатори «Блик-100» та «Блик-300». Як ламінуюча плівка використовується спецплівка на лавсановій основі, яка при тривалому зберіганні не відшаровується від основи документа і не втрачає своєї прозорості.

Найбільша ширина ламінування 100 мм («Блик-100») та 320 мм («Блик-300»), продуктивність приблизно однакова: 1—0,8 мм/хв, товщина документа 1 мм для «Блик-100» та 0,3 мм для «Блик-300».

Для оперативного брошурування документів застосовуються різноманітні електричні та механічні зшивачі, для нумерації — автонумератори.

В експедиціях і канцеляріях з великим потоком листів застосовуються конвертовідкривачі продуктивністю до 3000 конвертів за 1 год.

До самостійної групи засобів зберігання, пошуку та транспортування документів відносять лотки та ящики для оперативної роботи з документами та карточками, устаткування для обладнання бібліотек та архівів, папки для зберігання документів, шафи для сортування кореспонденції, повітряну (пневмо) пошту.

Пневмопошта «Магістраль-1» призначена для опера-



тивного внутрішнього транспортування документів, скручених у трубку та вміщених у спеціальний патрон.

Папки-реєстратори, швидкозшивачі, архівні папки, лотки для паперів створюють певні зручності для раціональної організації робочих місць управлінських працівників.

До послуг фахівців та керівників промисловість випускає дво- і односторонні, обертові, металеві та дерев'яні стелажі різної місткості та призначення. Стелаж СБП-20 має візок, що пересувається за допомогою маховика по рейках, закріплених на підлозі приміщення. Для сортування кореспонденції в експедиціях застосовуються шафи.

До технічних засобів зв'язку, які використовуються у повсякденній роботі керівників та фахівців, належить телефонний зв'язок. Підвищенню ефективності використання телефонного зв'язку сприяє використання телефонних підсилювачів, пристроїв автоматичного набору телефонних номерів, автоматичних телефонних відповідачів, секретарів-автоматів.

Використання телефонних підсилювачів полегшує запис інформації, яка передається телефоном, вивільняє працівника від потреби тримати в руці телефонну трубку. Установлений поряд з підсилювачем диктофон записує передану телефоном інформацію. Телефонний підсилювач можна також використовувати для проведення короткотермінових нарад між працівниками, що знаходяться в різних населених пунктах чи на різних об'єктах.

За допомогою телефонного апарату з автоматичним набором номерів типу «Автонабір» чи «Елетап» можна, не перериваючи телефонної розмови, з'єднатися з іншим абонентом. «Автонабір» розрахований на 24, а «Елетап» — на 60 семизначних номерів. Абонент викликається натисканням однієї з кнопок, під якими закодовані номери.

Автовідповідач дає можливість при відсутності працівника на робочому місці повідомити абоненту необхідну інформацію. Пристрій передбачає запис до чотирьох варіантів відповіді.

Секретар-автомат складається з автовідповідача та диктофона. Використовується як для запису протягом відведеного часу для абонента, так і для відповіді при відсутності працівника на робочому місці.

До засобів телефонного зв'язку відносять також при-

строї прямого оперативного зв'язку (переговорні пристрої голосного зв'язку): ПТУ-5, ПТУ-15М, «Гарсас-20», «Псков-2», директорська установка гучного зв'язку (ДГУ-1м) та комутатори оперативного телефонного зв'язку («Кристал-70»).

Останнім часом значного поширення набули також засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку: телеграфи, факси, факс-модеми. Перевагами цих засобів зв'язку є документування управлінської інформації та факсимільне відтворення оригіналів документів.

Є дві основні форми використання засобів оргтехніки: децентралізована та централізована. У деяких випадках використовується мішана форма з різним ступенем переважання тієї чи іншої форм. При децентралізованому методі засоби оргтехніки можуть використовуватись індивідуально кожним працівником на своєму робочому місці, якщо вони потрібні для постійного застосування, колективно групою співробітників однієї робочої кімнати, дільниці, підрозділу, якщо ці засоби необхідні для виконання епізодичних операцій. Централізований метод застосовується для механізації виконання деяких видів робіт у масштабі всієї установи. Цей метод використовується насамперед у централізованих спеціалізованих підрозділах: друкарських та диктофонно-друкарських бюро, копіювально-розмножувальних службах, експедиціях, архівах, ІОЦ та ін.

Деякі види засобів оргтехніки використовуються тільки централізовано, а інші як централізовано, так і децентралізовано.

Найбільш ефективним є централізований метод застосування засобів оргтехніки. Цей метод порівняно з децентралізованим забезпечує більш високу продуктивність праці, завдяки чому для виконання того самого обсягу робіт потрібна значно менша кількість одиниць устаткування та відповідно менші витрати на його придбання.

Широке комплексне впровадження засобів механізації і автоматизації дає змогу значно підвищити ефективність управлінської праці.

### **1.8.6. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ**

Поняття «культура» є узагальнюючим і має кілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства,

частини суспільства, окремої особистості і, врешті-решт, про культуру окремих видів людської діяльності.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей. У зв'язку з цим розрізняють матеріальну і духовну культуру.

До матеріальної культури належать засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язаний з розвитком виробничих сил і визначається виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До духовної культури належить наука, рівень освіти населення, стан освіти, медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб і інтересів людей.

Отже, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, в змісті праці людини, у навичках і досвіді, набутих нею.

Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватись лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь для свого подальшого соціального прогресу. Суспільство відтворює і удосконалює себе, тільки наслідуючи і творчо переробляючи вже нагромаджені багатства культури.

Культура управління є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

За своїм змістом культура управління являє собою сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як складова частина загальнолюдської культури має разом з тим ряд особливостей, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Ці особливості можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління.

Рівень культури управління можна оцінити, виходячи

із загальносистемних показників, найважливішими з яких є:

цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);

цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає у складових частин системи);

зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих та інших зв'язків);

відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації);

динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);

прагнення до розвитку (наявність тенденції ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва та ін.).

Однак на практиці оцінити культуру управління за зазначеними загальносистемними показниками досить складно через недостатню розробленість кількісних методів вимірювання цих показників. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують додержання системою і її складовими частинами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних та естетичних норм.

*Моральні норми* регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, в тому числі відносини управління. Додержання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

*Юридичні норми* управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у процесі управління.

*Економічні норми* встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі господарської діяльності.

До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулюван-

ня. Наявність економічних норм і ступінь їх додержання в процесі управління також характеризують культуру управління.

*Організаційні норми* встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм повинні також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процесу переробки та використання її.

*Технічні норми* встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею. Грунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

*Естетичні вимоги* та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Спеціальної галузі знань, яка б займалась питаннями прикладної управлінської естетики, немає, і практично проблеми підвищення естетичного рівня управління вирішує технічна естетика.

Врахування і реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають змогу підвищити рівень управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці управлінських працівників, забезпечити узгоджену роботу співробітників апарату управління, підвищити ефективність їхньої праці.

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці і культури документації. Визначальним елементом серед них є культура працівників управління. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнучиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для вико-

нання роботи відповідно до посади, яку обіймає працівник. Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління та вмінням використовувати ці знання в процесі своєї діяльності (мистецтво управління), і, врешті-решт, стилем роботи працівника.

Працівник апарату управління будь-якого підприємства чи організації, виконуючи свою роботу і спілкуючись у процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, керується тими правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві. Однак специфічність діяльності працівників апарату управління визначає і специфічні вимоги до їх культури.

Культура управління органічно включає і уважне, зацікавлене ставлення до потреб і запитів трудящих. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожній установі. Складовою культури працівників апарату управління є також знання та уміння користуватися державною мовою України на високому професійному рівні.

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є: глибоке оволодіння наукою управління, методами сучасного менеджменту, систематичне підвищення кваліфікації і загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей.

Отже, культура працівників управління є найважливішим і визначальним елементом культури управління.

Велике значення для культури управління має рівень *культури організації процесу управління*. Додержання культури процесу управління означає, що на підприємстві чи в організації використовується сучасний прогресивний процес управління. Збирання й обробка інформації мають відбуватися відповідно до спеціально розробленої послідовності операцій і процедур, причому значна їх частина має здійснюватися за допомогою різноманітних технічних засобів управління. Застосування прогресивного процесу створює такі умови діяльності, за яких кожний працівник апарату управління чітко знає свою мету, зміст, організацію, складові частини своєї роботи, порядок і методи виконання її.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення організації управлінської праці величезне, оскільки працівники апарату управління найбільш ефективно працюють

там, де створені всі умови для їхнього розвитку. У цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація управлінської праці передбачає обґрунтований поділ, кооперацію і регламентацію праці в апараті управління, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів і засобів праці. Відправним пунктом для раціональної організації управлінської праці повинно бути чітке визначення обсягу і складу робіт з управління.

У процесі управління використовують різноманітну техніку — від найпростіших пристроїв до найскладніших ЕОМ. Організуючи процес управління, насамперед необхідно мати чітке уявлення про техніку управління, її склад, можливості, сфери і напрями ефективного використання. Наявність цих знань, а також використання їх у процесі управління відображають рівень культури процесів управління на підприємствах і в організаціях. Отже, одним з елементів, які безпосередньо впливають на рівень культури процесів управління, є комплексна автоматизація і механізація процесу управління.

Суттєвим елементом культури процесу управління на підприємстві є культура приймання відвідувачів, розмов по телефону, проведення нарад, засідань, зборів та ін. На підприємстві повинні бути розроблені і застосовуватись певні правила проведення і оформлення масових заходів, приймання відвідувачів. Особливістю цих заходів є те, що вони забезпечують найбільш повний і різноманітний обмін інформацією за незначний період часу і є дуже ефективною формою участі трудящих в управлінні. Залучення значної кількості працівників до проведення таких заходів потребує певної організації їх. Найбільш ефективною формою цієї організації є довгострокове планування. На підприємствах складається щоквартальний та щомісячний план проведення масових заходів. Велике значення має регламентація проведення і оформлення рішень ділових колективних зустрічей. При встановленні такого регламенту потрібно максимально прагнути економити робочий час учасників заходів.

Важливим елементом культури управління є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, наскільки вони відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і

робочих місць працівників, у забезпеченні найбільш комфортбельних умов праці виявляється культура управління підприємством чи організацією.

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації. Роль і значення документації в процесі управління величезні, оскільки жодна з функцій управління не може здійснюватись без інформації, основним носієм якої є документ. З документації починаються і завершуються практично всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності організацій і підприємств, всі операції і процедури процесу управління. Отже, ефективність управлінської праці значною мірою залежить від оформлення документів, організації їх руху і зберігання, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації сприяє значній економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводиться виконанням значного обсягу робіт і операцій, кількість яких зростає, якщо немає належної культури роботи з документами.

Значення культури управління в різноманітній управлінській діяльності величезне. Врахування елементів культури управління в управлінській діяльності дає змогу поліпшити організацію управління, спростити і здешевити процес управління, забезпечити злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищити трудову дисципліну на підприємстві. Без врахування вимог культури управління практично неможливо реалізувати жодну з рекомендацій, розроблених наукою управління. Якщо, наприклад, підприємство чи організація придбають нову, найбільш сучасну обчислювальну техніку, але форма документів і шляхи руху їх не враховують вимог культури управління, то ефект застосування ЕОМ може бути або незначним, або навіть від'ємним.

Удосконалювати культуру управління — означає удосконалювати всі її елементи. В кожному конкретному випадку ті чи інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому, вирішуючи проблему удосконалення управління, необхідно здійснити докладний, комплексний аналіз культури управління з метою виявлення тих елементів культури і напрямів її удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

Культура управління — важлива складова частина управління, яка спричинює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності підприємств і організацій.



## Частина 2

# МЕНЕДЖМЕНТ У СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ

## 2.1. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ КООПЕРАЦІЄЮ

### 2.1.1. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЦІЛІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Згідно із Законом України «Про споживчу кооперацію» вона є добровільним об'єднанням громадян для спільного здійснення господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного та соціального становища. Споживча кооперація здійснює торгівлю, заготівельну, виробничу та іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством України. До завдань споживчої кооперації також належать сприяння соціальному і культурному розвитку села, народних промислів і ремесел, участь у міжнародному кооперативному русі. Діяльність споживчої кооперації будується на засадах добровільності, демократизму, соціальної справедливості, взаємодопомоги, співробітництва, вільного господарського функціонування в умовах ринкових відносин у народному господарстві України.

Основною ланкою цієї системи є споживче товариство, де зосереджена більша частина основних фондів споживчої кооперації, мережі магазинів, їдалень, хлібопекарень, заготівельних та інших підприємств. Через споживчі товариства покупцям доводиться основна маса товарів, через цю ланку споживча кооперація впливає на продуктивність праці, рівень життя, побут сільських жителів.

Кожне споживче товариство потрібно розглядати в єдності громадської організації і господарського підприємства. Ця фундаментальна ознака відрізняє його від усіх інших соціальних об'єднань. До споживчого товариства добровільно вступають індивідуальні члени, які беруть матеріальну участь в утворенні його колективної (групової) власності, спільно і на однакових правах управляють ним, несуть солідарну матеріальну відповідальність за результати діяльності свого об'єднання,

користуються його послугами особистого і соціального характеру.

Кооперативним формам господарювання за самою їхньою природою властива діяльність на принципах самостійності й економічної відповідальності. Однак, якими б важливими не були ці моменти, вони разом з тим є проявом функціонування кооперативів як демократичних соціальних об'єднань на самоврядуванні. Самодіяльність населення і демократизм управління виступають основоположними принципами кооперації.

Разом з тим кооперативна форма господарської діяльності сама по собі не дає гарантії широкої демократії, активної участі членів кооперативів у вирішенні різних питань їхньої діяльності. Можуть виявитися нежиттєздатними форми самоврядування, якщо вони не наповнені демократизмом, живою творчістю мас.

У колишньому СРСР кооперативна форма власності вважалася другорядною порівняно з державною. Внаслідок цього розвиток споживчої кооперації штучно стримувався адмініструванням, вольовим втручанням в її діяльність, а також через обмежені можливості розвитку матеріально-технічної бази та соціальної інфраструктури. З порушенням демократичних принципів та статутів було пов'язане припущення ролі членів-пайовиків споживчої кооперації — справжніх господарів і власників її майна.

Отже, реалізація кооперативних принципів господарювання не відбувається автоматично, а забезпечується тільки через свідому діяльність людей. Якщо ця діяльність має форму адміністрування, то вона породжує застійні явища і процеси. Причому «механізм гальмування» кооперативного розвитку може бути зумовлений як діями державного апарату, так і внутрішньо-кооперативними відносинами.

Нині проблема полягає у тому, щоб не тільки визначити економічні основи функціонування споживчої кооперації у передринкових і ринкових умовах, а й комплекс тих цілей, до яких вона повинна прагнути для відновлення втрачених кооперативних принципів.

Громадсько-масовий і господарський характер діяльності споживчої кооперації є основою наявності в механізмі її функціонування цілей двох видів: суспільного і економічного характеру.

До цілей суспільного характеру належать: згуртування споживачів для спільної економічної діяльності; за-

рівності між людьми; культурно-виховна і спортивно-оздоровча робота.

*Згуртування споживачів для спільної економічної діяльності.* Споживча кооперація виникла в різних країнах світу у вигляді добровільних громадських організацій малозабезпечених верств населення. Ці організації (кооперативи) створювалися об'єднанням коштів простих людей насамперед для закупівлі партій товарів і продажу їх у роздріб членам кооперативів (пайовикам). Потреба об'єднання коштів окремих людей диктувалася законами ринкового ціноутворення: відчутно впливати на формування цін можуть лише могутні економічні суб'єкти ринкових відносин, а не кожен споживач зокрема. Відчувши ефект спільної діяльності у сфері товароспоживання, люди почали об'єднуватися в інші форми кооперативів: виробничі, збутові, кредитні та ін. Таким чином реалізується природне прагнення людей до спільної економічної діяльності.

Споживча кооперація України об'єднує нині 10,9 млн пайовиків або приблизно 21, % всього населення.

*Залучення пайовиків до громадської діяльності в кооперативах та спілках споживчих товариств.* Одним з найважливіших принципів управління споживчими товариствами і споживспілками є принцип їх послідовного самоврядування. Самоврядування у споживчій кооперації є основою ефективного функціонування і відповідності діяльності суб'єкта управління інтересам об'єкта управління. Згідно з цим принципом управління споживчою кооперацією не є дожиттєвою функцією певної групи людей, хоча не виключається професіоналізація цього виду діяльності там, де потрібні спеціальні знання та досвід. Функції самоврядування споживчою кооперацією повинні виконувати самі пайовики, поєднуючи цю діяльність тією чи іншою мірою з своєю професійною працею. Це дає змогу при розробці рішень менеджерами-професіоналами кооперативного господарства врахувати багатогранні інтереси обслуговуваного населення, оперативно коригувати можливі помилки, забезпечити активний зв'язок з пайовиками. Залучення пайовиків до управління споживчою кооперацією можливе лише за умови високого професіоналізму менеджерів кооперативного господарства, міцних традицій поваги до статутних вимог усіх ланок споживчої кооперації, які зобов'язують вирі-

шувати наявні проблеми і суперечності згідно з виробленими і закріпленими у статутах демократичними процедурами.

Завдяки реалізації цієї мети кооперативи є не тільки формою розвитку демократії, самоврядування, стимулювання ініціативи і самодіяльності мас, а й гнучкими, життєздатними виробничо-господарськими структурами.

*Утвердження рівності між людьми.* Ще в складі Рочдейльського кооперативу, прийнятому в 1844 р., серед семи рочдейльських принципів один з них був сформульований так: «Кооператив як такий не веде ані партійно-політичної, ані віросповідної діяльності». Таким чином у діяльності споживчої кооперації утверджується справжня рівність між людьми незалежно від їх партійної, расової, релігійної належності. Крім того, цієї мети досягають також додержанням ще одного принципу кооперативного руху: «Один пай — один голос». Отже, незалежно від величини пайового внеску, на відміну від акціонерних товариств, споживчі товариства та їхні спілки не орієнтовані на майновий стан членів і тим самим утверджують рівність між усіма своїми членами.

*Культурно-виховна і спортивно-оздоровча робота.* Споживча кооперація завжди була носієм культури на селі. Кошти від господарської діяльності витрачали не тільки для її розширення, а й для обладнання бібліотек, клубів, зразкових сільськогосподарських господарств, впровадження нових сортів рослин та видів продуктивних сільськогосподарських тварин, для розвитку художньої самодіяльності. Культурна діяльність споживчої кооперації полягає також у впровадженні в побут сільського населення сучасних товарів культурно-побутового призначення: холодильників, пральних машин тощо.

Економічні цілі діяльності споживчої кооперації полягають у забезпеченні потреб пайовиків та іншого населення в товарах та послугах, економічній самостійності кооперативів та спілок, захисті інтересів пайовиків і населення на ринку товарів та послуг, у підтримці розвитку сільськогосподарського виробництва та ін.

*Забезпечення потреб пайовиків та іншого населення.* Ця мета зумовлена самою природою споживачів кооперації, яка зародилася й існує для забезпечення потреб пайовиків у товарах, допомоги їм у збуті сільськогосподарської продукції та ін. Споживча кооперація обслуговує також інші прошарки населення, які не є її пайовиками. Нині споживча кооперація України обслуговує

22 млн чол., або 43 % населення країни, у тому числі 16,2 млн чол. сільського населення і 6,2 млн чол. населення, яке проживає в районних центрах та селищах міського типу.

*Економічна самостійність кооперативів та спілок.* Організації споживчої кооперації працюють на засадах комерційного розрахунку, тобто покривають свої витрати за рахунок доходів і одержують прибутки, які використовуються як для подальшого розширення господарської діяльності, так і задоволення соціальних потреб пайовиків та працівників споживчої кооперації.

Споживча кооперація за своєю суттю є громадсько-масовою і господарською організацією. Тому недопустимою є гіпертрофізація однієї з цих складових. Це стосується насамперед проблеми особливої ролі прибутків кооперативів, оцінки ефективності діяльності споживчої кооперації в цілому, її окремих частин та ланок. Тривалий час споживчу кооперацію вважали формою торгівлі, яка керується у своїй діяльності не принципом максимізації прибутку, а інтересами пайовиків. Однак такий підхід виключає споживчу кооперацію з системи ринкових відносин як рівноправного з іншими суб'єктами ринкового господарювання. В умовах ринкових відносин споживча кооперація повинна прагнути максимізувати свої прибутки. Особливий соціальний механізм підключається на етапі розподілу одержаних прибутків, коли вони використовуються у прямій формі нарахувань на пайові внески і у непрямій — як засіб поліпшення господарської діяльності кооперативів і спілок.

*Економічний захист інтересів пайовиків на ринку товарів та послуг.* Цей захист здійснюється встановленням твердих цін на товари, боротьбою із зайвим посередництвом, ощадливим веденням кооперативного господарства, поверненням пайовикам частини прибутків кооперативів у вигляді нарахувань на пайові внески та ін.

*Підтримка розвитку сільськогосподарського виробництва.* Споживча кооперація об'єднує в основному сільське населення, тобто тих осіб, які є, як правило, не тільки споживачами продукції сільського господарства, а й її виробниками. На ринку сільськогосподарської продукції вони виступають і як продавці, і як покупці, тобто є носіями виробничого і споживчого інтересу. Отже, споживча кооперація економічно зацікавлена у збільшенні виробництва сільськогосподарських продуктів, оскільки їх закупівля є важливою галуззю діяльності споживчих

товариств і споживспілок. Тепер споживча кооперація повинна організаційно і матеріально підтримувати розвиток фермерських господарств, виробничих сільськогосподарських кооперативів та інших виробників сільськогосподарської продукції для вирішення своїх господарських і соціальних завдань.

Розглянуті цілі споживчої кооперації впливають з ділей та принципів міжнародного кооперативного руху, сформульованих і перевірених протягом майже 150-літнього періоду існування його. У концентрованому вигляді вони закріплені у статутах організацій споживчої кооперації. Так, у ст. 6 Примірного статуту споживчого товариства зазначено: «Основними цілями і завданнями споживчого товариства є задоволення потреб своїх членів і обслуговуваного населення в товарах та послугах, сприяння розвитку їх трудової і соціальної активності, зростанню добробуту і культурного рівня».

На основі загальних цілей споживчої кооперації як громадсько-масової і господарської організації формулюються цілі діяльності кооперативів і їх спілок на певний період та ін.

Суб'єктами формулювання цілей діяльності споживчої кооперації виступають представницькі органи пайовиків: з'їзди всіх рівнів, конференції, збори уповноважених, загальні і дільничі збори пайовиків споживчих товариств. Виконавчо-розпорядчі органи споживчої кооперації в особі правлінь усіх рівнів реалізують стратегічні цілі управління, розроблені вищими органами кооперативного самоврядування, і формулюють цілі переважно оперативного порядку.

### **2.1.2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Функціонування будь-якої соціально-економічної системи потребує певної її організаційної форми управління, під якою розуміють спосіб поєднання структурних частин соціально-економічної системи в єдине ціле, відповідно її завданням та цілям функціонування.

Багатогалузєва господарська і соціальна діяльність споживчої кооперації передбачає застосування відповідних, специфічних для неї, організаційних форм управління.

Ієрархія ланок управління споживчою кооперацією

України охоплює такі організаційні форми управління: Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка) — обласна спілка споживчих товариств (Кримспоживспілка) — райспоживспілка — споживче товариство. Отже, основними організаційними і демократичними формами управління споживчою кооперацією є кооперативи і споживспілки.

Первинною і основною організаційною ланкою споживчої кооперації є *споживче товариство* — самостійна, демократична організація громадян, які на основі добровільності членства і взаємодопомоги об'єднуються за місцем проживання чи праці для спільного господарювання з метою поліпшення свого соціального та економічного становища.

Членами споживчого товариства можуть бути також юридичні особи.

Залежно від контингенту населення, яке об'єднується та обслуговується, особливостей району діяльності, споживчі товариства поділяють на сільські, міські, робітничі, учнівські та районні.

Сільське споживче товариство обслуговує головним чином колгоспників та фермерів; робітниче — робітників та фахівців держгоспів; міське — населення невеликих міст і селищ міського типу; учнівське — учнів і студентів кооперативних навчальних закладів; районне — жителів сільського адміністративного району.

Для виконання своїх статутних завдань споживче товариство створює магазини, підприємства громадського харчування і хлібопечення, заготівельні підприємства, купує транспортні засоби, здійснює капітальне будівництво і реконструкцію матеріально-технічної бази.

Сучасні споживчі товариства у господарсько-економічному аспекті — це великі торгово-виробничі комплекси, які мають відповідну внутрішню структуру управління.

Споживчі товариства на добровільних засадах можуть об'єднуватися у місцеві спілки і в Центральну спілку споживчих товариств України, а також мають право вільного виходу з них.

Взаємовідносини між споживчими товариствами та спілками ґрунтуються на договірних засадах.

Спілки споживчих товариств (районні, обласні, споживспілка Автономної Республіки Крим, Укоопспілка) представляють і захищають інтереси споживчих товариств, їх членів та обслуговуваного населення у держав-

них та інших органах, а також у міжнародних організаціях. Вони надають споживчим товариствам практичну допомогу в здійсненні господарської діяльності, впровадженні у практику досягнень науково-технічного прогресу, передового досвіду, проводять науково-дослідні і дослідно-практичні роботи, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, вирішують господарські суперечки між організаціями і підприємствами споживчої кооперації. Як самостійні суб'єкти господарювання споживспілки можуть вести власну господарську діяльність, спрямовану на створення необхідної виробничої та соціальної інфраструктури споживчої кооперації.

*Райспоживспілка* як організаційна форма управління споживчою кооперацією засновується на добровільних засадах споживчими товариствами певного сільського адміністративного району. До її складу можуть входити й інші кооперативні, державні та громадські організації, господарські товариства.

Щодо об'єднаних споживчих товариств райспоживспілка виконує делеговані їй споживчими товариствами загальні функції управління. Крім того, райспоживспілка здійснює власну господарську діяльність; роздрібну і оптову торгівлю, громадське харчування, виробництво, заготівлі, сільське господарство та ін.

Роздрібна торгівля райспоживспілок зосереджена в основному в районних центрах і здійснюється через мережу магазинів та інших торгових підприємств. Роздрібна мережа райспоживспілки може бути об'єднана в торгові об'єднання «Коопунівермаг», «Коопгастроном» та міськкопторг. «Коопунівермаг» об'єднує районний універмаг і спеціалізовані непродовольчі магазини, «Коопгастроном» включає до свого складу центральний гастроном та спеціалізовані продовольчі магазини. Специфічною організаційною формою управління є міськкоопторги, які створюються райспоживспілками для торгівлі в містах і селищах міського типу сільськогосподарськими продуктами, закупленими у населення, у колгоспів та в державних сільськогосподарських підприємствах.

Громадське харчування райспоживспілка здійснює через об'єднання підприємств громадського харчування райцентру і ближніх сіл або через комбінати громадського харчування. Відмінність між цими двома типами об'єднань полягає у тому, що підприємства громадського харчування, що входять у об'єднання, мають свої кухні і здійснюють повний цикл приготування їжі. На від-



міну від цього підприємства, які входять до складу комбінату громадського харчування, в основному являють собою підприємства-доготівельні, тобто такі, що доводять до товарного виду страви, попередньо вироблені на кухні комбінату.

Заготівельна діяльність райспоживспілки здійснюється через райзаготконтору або райкоопзаготпром. Райзаготконтора має свою мережу заготівельних пунктів і складів, здійснює заготівлі сільгосппродуктів згідно з державним замовленням і також закупівлю сільгосппродуктів у населення, колгоспів, спілок селянських господарств за цінами домовленості. Заготовлені і закуплені сільгосппродукти реалізують як ринковим, так і позаринковим споживачам. Райкоопзаготпром, здійснюючи аналогічну діяльність, має, крім того, виробничі ділянки для переробки сільгосппродуктів, застосовуючи маринування, соління, квашення та ін.

Оптова торгівля райспоживспілки здійснюється через районну оптову базу, яка користується правами юридичної особи. Ця діяльність переважно спрямована на забезпечення потреб об'єднаних споживчих товариств у товарах. В обороті оптової бази переважають продовольчі товари.

Виробнича діяльність райспоживспілки зосереджена в основному у галузі хлібопечення. Для цього райспоживспілка має 1—2 хлібокомбінати або кілька хлібопекарень у районі. Крім того, деякі райспоживспілки здійснюють іншу виробничу діяльність: виробництво безалкогольних виробів, сувенірів, інших товарів повсякденного попиту.

Управління об'єднаннями галузей діяльності райспоживспілки здійснюється спеціальним апаратом, сконцентрованим у цих об'єднаннях.

Новим напрямом діяльності райспоживспілок є фінансово-кредитна діяльність, яка здійснюється створенням при райспоживспілках філіалів Кооперативного банку, що концентрують тимчасово вільні фінансові засоби об'єднаних споживчих товариств і підприємств власного господарства райспоживспілки для кредитування господарських операцій споживчих товариств і підприємств. Це кредитування провадиться на вигідніших умовах, ніж відповідне кредитування державними та комерційними банками.

*Облспоживспілка* являє собою добровільне об'єднання райспоживспілок (районних споживчих товариств)

певної області України (Автономної Республіки Крим). До складу облспоживспілки можуть входити також інші кооперативні, державні, колективні, громадські організації (їхні підприємства і об'єднання) і товариства.

Основними цілями і завданнями облспоживспілки є всебічне сприяння розвитку споживчої кооперації, виконання делегованих їй споживчими товариствами та їхніми спілками повноважень і функцій, координація діяльності та спрямування зусиль своїх членів, а також розвиток власного господарства для забезпечення потреб підприємств і організацій споживчої кооперації області в товарах народного споживання і матеріально-технічного призначення, сировини та різноманітних послугах.

Провідними галузями господарської діяльності облспоживспілки є оптова торгівля, виробництво, заготівлі, будівництво, транспортне обслуговування потреб споживчої кооперації області та їх матеріально-технічне забезпечення, підготовка кадрів. Деякі облспоживспілки мають також готельне господарство, кооперативні банки, лікувальні й оздоровчі заклади.

Господарська діяльність облспоживспілки здійснюється відповідними підприємствами. Наприклад, оптова торгівля облспоживспілки здійснюється через універсальну базу, міжрайбази та спеціалізовані бази. Виробнича діяльність здійснюється заводами, цехами та промисловими комплексами, заготівельна — заготівельно-збутовими базами та підприємствами з переробки сільськогосподарських продуктів. У складі облспоживспілки є також будівельно-монтажне управління з відповідною технікою, зосередженою при будівельних дільницях. Транспортне обслуговування потреб об'єднаних споживчих товариств і райспоживспілок здійснюється автотранспортними об'єднаннями. В діяльності облспоживспілки значне місце посідає також матеріально-технічне забезпечення власних підприємств, споживчих товариств та райспоживспілок обладнанням, устаткуванням та сировиною. Ця діяльність здійснюється як спеціалізованими виробничими підприємствами, так і базами матеріально-технічного забезпечення або відповідними складами при оптових торгових базах.

Освітня діяльність облспоживспілками здійснюється через кооперативні технікуми та професійно-технічні училища. Деякі облспоживспілки мають кооперативні коледжі, навчальні комплекси та ін.

Суб'єктами права власності на підприємства облспоживспілки є її члени — споживчі товариства, райспоживспілки, трудові колективи та сама облспоживспілка як юридична особа. Це положення введено до статутів облспоживспілок відповідно до Закону України «Про споживчу кооперацію». Таким чином підвищено роль споживчих товариств і райспоживспілок у формуванні цілей, завдань та напрямів діяльності підприємств облспоживспілок згідно з потребами об'єднаних ними організацій.

*Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка)* об'єднує на добровільній основі Кримспоживспілку та обласні спілки споживчих товариств. Основними цілями та завданнями Укоопспілки є всебічне сприяння розвитку споживчої кооперації України, виконання делегованих їй споживчими товариствами та їхніми спілками повноважень і функцій, координація діяльності та спрямування зусиль своїх членів, а також розвиток власного господарства для забезпечення потреб підприємств і організацій споживчої кооперації у товарах народного споживання і матеріально-технічного призначення, сировині, різноманітних послугах.

Укоопспілка, виконуючи делеговані їй споживспілками права, представляє і захищає їхні інтереси, інтереси пайовиків та обслуговуваного населення у відповідних державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях; надає споживчим товариствам, споживспілкам та підпорядкованим їм підприємствам практичну допомогу у здійсненні господарської діяльності, забезпеченні населення необхідними товарами, а також сировиною, матеріалами, обладнанням, іншими матеріально-технічними ресурсами для організації капітального будівництва, транспортно-експедиційного обслуговування, ремонту обладнання і споруд; в організації впровадження у практику досягнень науково-технічного прогресу, передового досвіду, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів; вирішує господарські суперечки між організаціями і підприємствами споживчої кооперації України.

Господарська діяльність Укоопспілки охоплює такі галузі: оптова торгівля, заготівлі, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво, виробництво товарів народного споживання і технологічного обладнання, освіта, транспортне обслуговування та ін. Цю діяльність Укоопспілка здійснює через підприємства, організації і установи відповідних галузей. Структура господарської

діяльності підприємств Укоопспілки спрямована на внутрішньосистемні потреби, про що також свідчать відносини права власності на ці підприємства. Відповідно до рішень V зборів Ради Укоопспілки суб'єктами права власності на підприємства Укоопспілки є її члени, трудові колективи підпорядкованих підприємств, організацій, установ, а також сама Укоопспілка як юридична особа.

Згідно з Законом України «Про споживчу кооперацію» спілки споживчих товариств не мають права здійснювати розпорядчих функцій щодо об'єднаних ними споживчих товариств (ст. 8). Отже, система споживчої кооперації це така ієрархічна структура, при якій споживспілки всіх рівнів позбавлені права безпосередньо втручатися у господарську діяльність споживчих товариств та низових споживспілок.

Іншою особливістю споживчої кооперації є наявність на кожному рівні управління «паралельного» управління, що здійснюється органами громадсько-масового самоврядування і контролю та професійним апаратом управління.

Органи громадсько-масового самоврядування кожної ланки споживчої кооперації вирішують найбільш важливі питання діяльності споживспілки чи споживчого товариства. Професійний апарат управління відносно самостійний при вирішенні оперативних питань господарської діяльності.

Роботою підприємств, які входять до складу споживчих товариств, споживспілок чи галузевих об'єднань, керують особи на правах єдиноначальників:

### **2.1.3. ГРОМАДСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ У СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ**

На сучасному етапі діяльності споживчої кооперації України одним з основних завдань є відродження споживчої кооперації на кооперативній основі, найбільш повне використання широких прав і можливостей для розвитку її. Кооперація має бути самокерованою, висококультурною, широко інтегрованою як всередині самої себе, так і з колгоспами, спілками селянських господарств, державними підприємствами і організаціями.

Суттєвими завданнями кооперативних організацій є розширення демократизму, підвищення ролі та значення органів громадсько-масового управління і контролю як найважливіших форм залучення широких верств пайо-

виків до управління всіма галузями діяльності споживчої кооперації.

Згідно з новою редакцією примірних статутів організацій споживчої кооперації уточнено та розширено права та обов'язки органів управління і контролю у всіх ланках споживчої кооперації, посилено їх відповідальність за результати господарської діяльності, активізацію пайовиків та працівників споживчої кооперації. Тепер важливо забезпечити додержання таких статутних вимог, як виборність усіх кооперативних органів управління та контролю знизу догори; періодична звітність їх перед своїми кооперативними організаціями і пайовиками; колективність при обговоренні та прийнятті рішень у поєднанні з персональною відповідальністю кожного працівника за своєчасне та повне виконання спільно прийнятих рішень; гласність у роботі, постійна орієнтація на громадську думку та ін.

Поліпшення стилю роботи виборних органів управління зумовлює активність і діловитість їх членів як всередині цих органів, так і на місцях за умови безпосереднього спілкування їх з пайовиками та працівниками споживчої кооперації.

Потрібно звернутися до загально визнаних цілей міжнародного кооперативного руху, а також наполегливо втілювати у життя принципи діяльності споживчої кооперації, передбачені ст. 2 Закону України «Про споживчу кооперацію»: добровільність членства, демократизм, соціальна справедливість, взаємодопомога та співробітництво, вільне господарське функціонування на основі ринкових відносин.

Реалізація завдань і умов діяльності споживчої кооперації здійснюється на основі громадського самоврядування, під яким розуміють систему участі пайовиків в управлінні і контролі господарської та соціальної діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Громадське самоврядування у споживчій кооперації здійснюється як безпосередньою участю пайовиків в управлінні, так і опосередкованою участю через своїх представників в органах управління і контролю споживчих товариств та споживспілок.

Безпосередня участь пайовиків в управлінні застосовується у споживчих товариствах і реалізується участю їх у зборах пайовиків, дільничих зборах та в органах кооперативного контролю.

У споживспілках застосовується в основному опосе-

редкована форма участі пайовиків в управлінні, хоча не виключається і пряма участь у роботі колегіальних органів (конференцій, з'їздів, зборів уповноважених, рад, засіданнях правлінь) з правом дорадчого голосу.

*Вищим органом громадського самоврядування споживчого товариства є загальні збори його членів, які правомочні розглядати та вирішувати будь-які питання діяльності товариства. Кожний член споживчого товариства, в тому числі і колективний, користується на загальних зборах (зборах уповноважених) товариства правом одного голосу, незалежно від розмірів внесеного ним пайового внеску і це право не може бути передане іншим особам.*

Загальні збори споживчого товариства: приймають статут, вносять зміни і доповнення до нього; визначають розміри вступного та обов'язкового пайових внесків; приймають громадян у члени споживчого товариства та виключають з нього; обирають голову правління споживчого товариства, членів правління та ревізійної комісії, визначають чисельний склад цих органів; затверджують Положення про ревізійну комісію, інші представницькі органи та органи громадського самоврядування і контролю товариства; обговорюють та приймають накази пайовиків; заслуховують звіти виконавчо-розпорядчих і контрольних органів товариства про виконання їх, розглядають і затверджують програми (плани) економічного і соціального розвитку споживчого товариства; затверджують річні звіти правління і баланси споживчого товариства та висновки по них ревізійної комісії, кошториси на утримання апарату та ревізійної комісії; розподіляють прибутки, створюють необхідні фонди і резерви, визначають порядок їх використання; затверджують посадові оклади та надбавки до них голові правління споживчого товариства та голові ревізійної комісії, можуть делегувати це право правлінню товариства з наступним затвердженням його рішень зборами; здійснюють право колективної власності споживчого товариства; вирішують питання ліквідації та реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) споживчого товариства та ін.

У споживчому товаристві, де налічується 200 і більше членів-пайовиків, для вирішення питань, що стосуються компетенції загальних зборів, можуть скликатися збори уповноважених.

Загальні збори (збори уповноважених) скликаються

правлінням споживчого товариства в разі потреби, але не рідше одного разу на рік.

*Виконавчо-розпорядчим органом споживчого товариства є його правління. Воно несе повну відповідальність перед загальними зборами пайовиків (уповноважених) за всю поточну організаційну, господарську та соціальну діяльність споживчого товариства і контроль за роботою підпорядкованих йому підприємств.*

Засідання правління споживчого товариства проводяться в міру потреби, але не рідше одного разу на місяць. Вони відкриті для вільного відвідування пайовиками цього споживчого товариства.

Правління споживчого товариства не рідше одного разу на рік звітується перед загальними зборами пайовиків (зборами уповноважених), інформує про свою роботу пайовиків та трудові колективи, використовуючи для цього дільничні збори, сільські сходи, засоби масової інформації тощо.

*Органом контролю за діяльністю споживчого товариства є його ревізійна комісія. Вона контролює додержання статуту споживчого товариства, фінансово-господарську діяльність його правління, сприяє комісіям кооперативного контролю у виконанні ними своїх контрольних функцій. Ревізійна комісія діє відповідно до Положення, затвердженого загальними зборами пайовиків (уповноважених), і підзвітна цим органам.*

*Формою масової участі пайовиків в управлінні діяльністю споживчого товариства є дільничні збори пайовиків. Кооперативні дільниці утворюються, як правило, в районі діяльності одного або кількох кооперативних підприємств усіх галузей діяльності: магазинів, заготпунктів, їдалень, виробничих підприємств.*

Дільничні збори обирають строком на п'ять років та в разі потреби звільняють до закінчення повноважень уповноважених споживчого товариства, дільничний кооперативний комітет та комісії кооперативного контролю, заслуховують їхні звіти; обговорюють та дають рекомендації щодо кандидатур на посаду голови правління споживчого товариства; розглядають та схвалюють накази пайовиків; вносять пропозиції правлінню споживчого товариства про відкриття нових, закриття або перефільювання кооперативних підприємств, що втратили своє значення на дільниці; розглядають результати діяльності підприємств на території дільниці, намічають шляхи підвищення ефективності їх; заслуховують звіти

директорів (завідуючих) магазинів, ідалень, заготівельних пунктів та інших кооперативних підприємств, що безпосередньо обслуговують пайовиків дільниці та вирішують інші питання.

У період між дільничними зборами пайовиків органом представницького управління на дільниці є дільничний кооперативний комітет у складі 3—7 осіб, обраний дільничними зборами. Рішення дільничного комітету, прийняті у межах його повноважень, визначених положенням, затвердженим загальними зборами пайовиків (уповноважених), обов'язкові для керівників кооперативних підприємств, які обслуговують населення дільниці.

Контроль за діяльністю підприємств, розташованих на території кооперативної дільниці, здійснюють комісії кооперативного контролю. Вони обираються на дільничних зборах пайовиків, підзвітні їм і здійснюють свою діяльність на громадських засадах, керуючись положенням, затвердженим загальними зборами пайовиків (уповноважених). Комісія кооперативного контролю має право ставити перед відповідними кооперативними органами питання про діяльність підприємств, що контролюються нею.

Згідно з примірним статутом споживчого товариства член споживчого товариства має право брати участь у діяльності споживчого товариства, обирати і бути обраним до його органів управління і контролю, вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності товариства та усунення недоліків у роботі його органів і посадових осіб. Він має право також одержувати від виборних органів та посадових осіб споживчого товариства інформацію з будь-якого питання його діяльності, за винятком тієї, що пов'язана з комерційною таємницею, а також оскаржувати дільничним та загальним зборам дії виборних органів і посадових осіб споживчого товариства.

*Вищим органом управління районної спілки споживчих товариств є конференція спілки споживчих товариств району, яка правомочна розглядати і вирішувати будь-які питання діяльності райспоживспілки. Конференція райспоживспілки приймає статут райспоживспілки, вносить зміни та доповнення до нього; обирає членів і кандидатів у члени ради райспоживспілки; визначає кількісний склад ради райспоживспілки і ревізійної комісії; затверджує положення про ревізійну комісію; розглядає і затверджує звіти про діяльність правління і ревізійної*



комісії, дає оцінку їх роботи; вирішує питання громадської і соціальної діяльності райспоживспілки, основні напрями економічного і соціального розвитку споживчої кооперації району; здійснює право колективної власності райспоживспілки та визначає органи управління, яким передаються окремі функції з господарського управління колективним майном; вирішує питання реорганізації і припинення діяльності райспоживспілки; входування її до обласної спілки та виходу з неї, розв'язує інші питання, що стосуються діяльності споживчої кооперації в районі.

Чергові конференції райспоживспілки скликаються її радою один раз на п'ять років, позачергові — радою райспоживспілки за власною ініціативою або на вимогу не менше як  $\frac{2}{3}$  членів райспоживспілки в 30-денний строк з дня надходження такої вимоги.

Делегати на конференцію райспоживспілки обираються з числа пайовиків загальними зборами (зборами уповноважених) споживчих товариств, що входять до райспоживспілки. Питання на розгляд конференції вносяться радою, правлінням, ревізійною комісією або членами райспоживспілки.

У період між конференціями її функції, крім віднесених виключно до компетенції конференції, виконує рада райспоживспілки, яка підзвітна конференції.

*Рада райспоживспілки* вносить зміни і доповнення до статуту райспоживспілки; обирає зі свого складу голову правління, членів правління та в разі потреби постійні комісії ради; визначає чисельний склад цих органів; затверджує або скасовує рішення правління райспоживспілки про прийняття до її складу нових членів; вирішує питання участі на договірних засадах у діяльності інших спілок та об'єднань; заслуховує звіти про діяльність правління, ревізійної комісії та постійних комісій, дає оцінку їх роботи; затверджує річні звіти і баланс райспоживспілки, кошториси на утримання правління та ревізійної комісії; розподіляє прибутки, створює необхідні фонди і резерви та визначає порядок використання їх, приймає рішення про скликання конференції райспоживспілки та встановлює норми представництва на конференції; поповнює склад ради і ревізійної комісії переведенням кандидатів у члени ради і ревізійної комісії, вирішує питання про відповідальність виборних осіб за неналежне виконання ними своїх обов'язків та інші питання діяльності райспоживспілки.

Збори ради райспоживспілки скликаються правлінням райспоживспілки в разі потреби, але не рідше одного разу на рік.

Як вже було зазначено, рада райспоживспілки може утворювати зі свого складу постійні комісії по галузях діяльності. Вони попередньо готують питання, що стосуються відповідної галузі, для розгляду на зборах ради, сприяють виконанню Закону України «Про споживчу кооперацію», статуту райспоживспілки, рішень, прийнятих радою.

Правління райспоживспілки несе повну відповідальність за поточну організаційну, господарську і соціальну діяльність райспоживспілки, здійснює безпосереднє управління роботою підприємств (об'єднань) власного господарства.

Засідання правління відкриті для вільного відвідування пайовиками.

Контроль за діяльністю райспоживспілки здійснює ревізійна комісія, яка підзвітна конференції, а в період між конференціями — раді райспоживспілки. Вона контролює додержання вимог статуту райспоживспілки, фінансово-господарську діяльність правління, підприємств і організацій власного господарства райспоживспілки. Робота ревізійної комісії організовується відповідно до статуту райспоживспілки та Положення про ревізійну комісію.

Вищим органом управління обласної спілки споживчих товариств, Кримспоживспілки та Укоопспілки є з'їзд споживчої кооперації. В період між з'їздами їх функції виконує рада споживспілки. Виконавчо-розпорядчими органами споживспілок вищого рівня є правління. Контроль за діяльністю споживспілок здійснюють їхні ревізійні комісії. Функції цих органів у принципі аналогічні функціям аналогічних органів райспоживспілок, проте масштаби діяльності відповідно включають територію області і України в цілому.

Залучення пайовиків до управління споживчою кооперацією є ефективним за умови кваліфікованої роботи їх у виборних органах управління і контролю. Тому у споживчій кооперації створено систему навчання активу. Найбільш ефективними є школи уповноважених споживчих товариств і делегатів конференцій та з'їздів, а також постійно діючі семінари членів ревізійних комісій і комісій кооперативного контролю. Виправдовує себе також періодичне проведення семінарів, нарад, на яких акти-

вісти обговорюють актуальні питання, обмінюються досвідом роботи, вивчають вимоги до них, зафіксовані у статутах, інструкціях та пам'ятках.

Корисною формою навчання є підготовка і заслуховування на дільничних зборах і засіданнях правлінь членів виборчих органів про їхню роботу. Такі звіти підвищують дієвість і відповідальність активістів, є стимулом для подальшого поліпшення їхньої діяльності.

Розглядаючи роботу з виборним активом і пайовиками як надійний засіб удосконалення внутрішньокооперативної демократії, потрібно повніше використовувати матеріальне і моральне стимулювання активності цих людей.

Правомірною є також постановка питання про підвищення відповідальності активістів і працівників за додержання принципів внутрішньокооперативної демократії. Важливо, щоб кожен з них знав і завжди пам'ятав, що господарями і безпосередніми керівниками кооперативів є самі пайовики. Всі питання виборна особа повинна обов'язково вирішувати з урахуванням наказів і зауважень пайовиків, звітуватися перед ними, постійно інформувати їх про діяльність кооперативу і споживспілки, використовуючи для цього особисті зустрічі, пресу, радіо, телебачення.

#### **2.1.4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-КООПЕРАТИВНА РОБОТА У СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ**

Побудова споживчої кооперації на засадах самоврядування пайовиків потребує відповідної організаційно-кооперативної роботи з населенням, пайовиками та працівниками споживчої кооперації.

Організаційно-кооперативну роботу у споживчій кооперації виконує спеціальний оргінструкторський апарат, який є у всіх ланках управління. В Укоопспілці — це управління організаційно-кооперативної роботи, в облспоживспілках — відділи організаційно-кооперативної роботи, в райспоживспілках і районних споживчих товариствах — відділи чи групи оргінструкторів, у споживчих товариствах — інструктори по організаційно-кооперативній роботі.

В організаційно-кооперативній роботі можна виділити три напрями: кооперативне будівництво і розвиток внутрішньокооперативної демократії; організаційно-ме-

тодична робота; виховна, культурно-масова і спортивна робота.

Основною ділянкою організаційно-кооперативної роботи є кооперативне будівництво і розвиток внутрішньо-кооперативної демократії. Конкретним наповненням цієї ділянки організаційно-кооперативної роботи є: розробка і реалізація планів кооперування населення і паенагромадження; організація ведення обліку пайовиків і пайового господарства; організація виконання і контроль рішень вищих органів управління споживчих товариств і споживспілок; планування та здійснення заходів з створення і зміцнення кооперативних дільниць, активізації діяльності уповноважених споживчих товариств та їхніх груп, постійних комісій рад всіх рівнів, органів громадсько-масового контролю; розробка планів і проведення заходів з підготовки і проведення звітних і звітно-виборчих кампаній, з'їздів, конференцій, зборів рад, загальних зборів пайовиків споживчих товариств (зборів уповноважених), дільничних зборів пайовиків; розробка заходів з реалізації наказів і критичних зауважень пайовиків; розвиток форм участі трудових колективів в управлінні кооперативним господарством; розробка пропозицій з удосконалення організаційної структури споживчої кооперації, структури та методів роботи органів громадського самоврядування і контролю та професійного апарату управління.

Кооперативне будівництво і розвиток внутрішньокооперативної демократії повинні бути спрямовані на посилення реального впливу пайовиків на господарську і соціальну діяльність споживчої кооперації, удосконалення форм і методів участі пайовиків в управлінні, орієнтацію діяльності споживчих товариств і споживспілок на задоволення потреб пайовиків та обслуговуваного населення в товарах та послугах.

Організаційно-методична робота полягає у здійсненні пропагандистської та інформаційної діяльності споживчих товариств і споживспілок. Для цього необхідно, щоб оргінструкторський апарат встановив ділові контакти з пресою, телебаченням, організував підготовку та випуск брошур, бюлетенів, плакатів, листівок з питань діяльності споживчої кооперації. Основним завданням цього напрямку організаційно-кооперативної роботи є створення позитивного іміджу споживчої кооперації в цілому та її організацій у громадській свідомості.

Виховна, культурно-масова і спортивна робота окуп-

лює такі заходи: організацію виховних заходів з пайовиками, працівниками споживчої кооперації та з молоддю; організацію культурно-масової роботи і дозвілля працівників споживчої кооперації (гуртки художньої самодіяльності, клуби за інтересами, бібліотеки та ін.); сприяння проведенню фізкультурно-масової роботи на селі, створенню спортивних гуртків, секцій, груп здоров'я; проведення спортивних змагань серед пайовиків і працівників споживчої кооперації.

### **2.1.5. СТАТУТИ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ, ЇХ ЗМІСТ, СТРУКТУРА І РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

При формуванні організаційної структури управління споживчою кооперацією важливо охопити всі управлінські завдання, виявити і узгодити щодо кожного органу управління систему функцій, прав і відповідальності. Необхідно також організаційно оформити зв'язки і відносини органів самоврядування, для того щоб налагодити координацію діяльності цих органів як у певній ланці управління, так і між органами різних ланок.

Зазначені цілі реалізуються розробкою та затвердженням статутів організацій споживчої кооперації всіх рівнів — від споживчого товариства до Укоопспілки.

Роль статутів організацій споживчої кооперації полягає у правовому закріпленні організаційно-економічної самостійності і відокремленості системи в цілому і її складових частин. Статути організацій споживчої кооперації регулюють як внутрішні взаємовідносини всередині системи між органами її управління, так і взаємовідносини між організаціями споживчої кооперації, з органами державного управління, організаціями і підприємствами інших галузей національної економіки.

Статут конкретної кооперативної організації розробляється і затверджується на підставі Примірного статуту відповідної ланки кооперативного управління. Вищий орган управління кожної ланки має право вносити до тексту Примірного статуту зміни, уточнення і доповнення, зберігаючи загальну структуру статуту. Разом з тим кожна кооперативна організація також має право вносити до статуту положення, які відображають специфіку функціонування її.

Чинні нині примірні статути організацій споживчої кооперації і Статут Укоопспілки затверджені в новій

редакції V зборами Ради Укоопспілки. Ці статuti скла-даються зі вступної частини і шести розділів. У вступній частині містяться загальні принципи діяльності спожив-чої кооперації України, вказується, що основною ланкою споживчої кооперації є споживче товариство. Зазначено, що діяльність усіх ланок споживчої кооперації регулює-ться Законом України «Про споживчу кооперацію», ін-шими законодавчими актами України та відповідним статутом.

У першому розділі «Загальні положення» викладено порядок створення відповідної організації та вступу її в споживспілки, основні цілі певної форми управління та способи реалізації цих цілей.

У другому розділі «Членство, права і обов'язки членів (споживчого товариства споживспілки)» обумовлюється порядок вступу до споживчого товариства чи споживспіл-ки, зазначаються права і обов'язки, які мають члени спо-живчого товариства чи споживспілки.

Третій розділ «Органи управління і контролю» міс-тить перелік цих органів, їхні функції та встановлює по-рядок формування і діяльності цих органів.

У четвертому розділі «Власність споживчого това-риства (споживспілки)» визначено суб'єкти, які здійсню-ють право власності, об'єкти власності, складові частини компетенції органів управління у частині розпоряджен-ня власністю споживчого товариства чи споживспілки.

П'ятий розділ «Економічна і соціальна діяльність спо-живчого товариства (споживспілки)» обумовлює повну господарську самостійність споживчого товариства чи споживспілки, містить напрями діяльності, регламентує порядок взаємовідносин з органами державного управ-ління, визначає порядок розподілу прибутку від госпо-дарської діяльності.

У шостому розділі «Реорганізація та ліквідація спо-живчого товариства (споживспілки)» розкрито поняття реорганізації кооперативу чи споживспілки, визначено порядок ліквідації їх відповідно до Закону України «Про споживчу кооперацію».

Практика діяльності споживчої кооперації свідчить, що статuti її організації не є чимось незмінним. Вони відносно стабільні у своїй структурі, але за змістом ві-дображають соціально-економічні умови функціонуван-ня споживчої кооперації у той чи інший період.

Виконавчо-розпорядчі органи управління кожної ланки споживчої кооперації створюють професійний апарат управління, який складається з фахівців, об'єднаних у відділи, групи, управління. Таким чином, у споживчих товариствах та в споживспілках застосовується лінійно-функціональна (штабна) організація управління, а в підприємствах споживчих товариств і споживспілок застосовується лінійна.

Професійний апарат управління споживчого товариства складається з голови правління, його заступників по торгівлі, по заготівлях та по кадрах, з фахівців, об'єднаних у два відділи — бухгалтерію і торговий відділ, та з окремих виконавців, включаючи технічних працівників.

Бухгалтерію споживчого товариства очолює головний бухгалтер. До її складу входять бухгалтери, що відповідають за окремі ділянки обліково-фінансової роботи: облік товарно-матеріальних цінностей, грошей, пайовиків та ін. Головному бухгалтеру підпорядковуються також ревізор-інвентаризатор та касир.

Торговий відділ споживчого товариства складається з товарознавців та товарознавців-організаторів торгівлі. Очолює торговий відділ заступник голови правління споживчого товариства з торгівлі. У складі торгового відділу може бути також інструктор або інженер-технолог громадського харчування.

Управлінські функції з окремих напрямів діяльності споживчого товариства здійснюють інструктор з організаційно-кооперативної роботи, інструктор (інспектор) по кадрах, голова ревізійної комісії, економісти (планово-економічна група) та ін. У складі апарату споживчого товариства є також секретар правління.

Апарат управління райспоживспілки включає в себе підпорядковані правлінню функціональні підрозділи, а також окремих фахівців і допоміжний персонал, який виконує функції обслуговування.

До функціональних підрозділів апарату управління райспоживспілки належать такі: торговий відділ, планово-економічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, а також окремі виконавці (юрисконсульт, інженер з техніки безпеки та ін.). До технічного персоналу відносять водіїв персональних автомобілів керівників райспоживспілки, секретаря-друкарку, завідуючого архівом та ін.

Структурні підрозділи очолюють начальники відділів, а групи (сектори) — головні, провідні фахівці або ж фахівці I категорії.

Функції управління між головою правління і його заступниками, а також між підрозділами апарату управління розподіляються таким чином.

Голова правління здійснює загальне керівництво бухгалтерською, фінансовою, контрольно-ревізійною, юридичною роботою, охороною праці, пожежною безпекою, діловодством. Йому підпорядковане також будівництво.

Заступник голови правління по торгівлі організовує торгову діяльність, керує громадським харчуванням, транспортом райспоживспілки.

Заступник голови правління з економічних питань здійснює загальне керівництво планово-економічною роботою в системі райспоживспілки.

Заступник голови правління по кадрах очолює роботу з добору та розстановки кадрів, а також організаційно-кооперативну роботу.

Заступник голови правління по заготівлях одночасно є директором райзаготконтори (райкоопзаготпрому).

Основні завдання і функції відділів апарату управління райспоживспілки полягають у наступному.

Планово-економічний відділ забезпечує планування і аналіз господарської діяльності підприємств і організацій, які підпорядковані безпосередньо райспоживспілці, а також здійснює оперативний облік виконання планів та завдань, складає статистичну звітність по підприємствах і об'єднаннях власного господарства, а також зведену статистичну звітність по споживчих товариствах.

Щодо об'єднаних споживчих товариств планово-економічний відділ райспоживспілки здійснює методичне керівництво та надає методичну допомогу економістам споживчих товариств з питань планування і аналізу господарської діяльності, одержує від них статистичну звітність та іншу необхідну інформацію.

Торговий відділ виконує функції організації торгівлі і громадського харчування. Завданнями відділу є: вивчення попиту сільського населення на товар, складання замовлень і укладання угод з постачальниками, організація завезення товарів у магазини, рекламна робота та ін.

Бухгалтерія веде облік і звітність, контролює фінансово-господарську діяльність, розробляє заходи щодо



підвищення рентабельності галузей діяльності та забезпечення збереження кооперативної власності. У сучасних умовах господарювання на бухгалтерію райспоживспілки покладено також методичне забезпечення обліку і звітності у споживчих товариствах, підприємствах і об'єднаннях власного господарства.

Відділ кадрів і організаційно-кооперативної роботи добирає кадри і готує працівників масових професій (продавців, кухарів та ін.), організовує роботу споживчих товариств з членами кооперативів і населенням з кооперування та паенагромадження, розробляє заходи щодо закріплення кадрів і скорочення плінності їх.

У складі апарату управління райспоживспілки є також група інженерно-технічного обслуговування, яка відповідає за стан холодильного та торгово-технологічного обладнання, охорону праці, протипожежні заходи в підприємствах власного підпорядкування та у споживчих товариствах.

Ревізійну роботу в райспоживспілці очолює голова ревізійної комісії. Він разом з іншими членами ревізійної комісії, які працюють на громадських засадах, здійснює перевірки та ревізії спільних підприємств райспоживспілки і споживчих товариств району, а в разі потреби — і підприємств споживчих товариств. Крім того, у складі професійного апарату управління райспоживспілки є 1—2 ревізори, які працюють спільно з членами ревізійної комісії.

Організаційна побудова апарату управління Укоопспілки, обласних споживспілок і Кримспоживспілки має спільні принципові основи. Спільність ця зумовлена використанням типових структур, виконанням споріднених функцій і однорідності галузей господарської діяльності.

У структурі апарату управління споживспілок вищого рівня можна виділити функціональні та галузеві підрозділи та працівників, що забезпечують технічне і господарське обслуговування.

До функціональних підрозділів належать такі відділи: планово-економічний, фінансово-економічний, бухгалтерського обліку та звітності, кадрів і навчальних закладів, організаційно-кооперативної роботи та деякі інші залежно від рівня управління і регіональних особливостей діяльності споживспілки.

Галузеві підрозділи — це відділи торгівлі, громадського харчування, міської кооперативної торгівлі, заготівель, кооперативної промисловості, транспорту, капіталь-

ного будівництва, матеріально-технічного забезпечення та ін.

Структуру апарату управління у кожній споживспілці розробляють індивідуально, виходячи із загальних функцій споживспілки та масштабів її діяльності. Так, в Укоопспілці є головні управління, управління, відділи, сектори і групи. В облспоживспілках — управління, відділи, сектори і групи.

Діяльність структурних підрозділів та посадових осіб апарату управління споживспілок і споживчих товариств регламентується відповідними положеннями та посадовими інструкціями.

Запровадження ринкових відносин у національній економіці України потребує змін у функціях, а отже, і в структурі апарату споживчої кооперації.

Найбільш суттєвих змін слід очікувати у функціях споживспілок. В умовах ринку споживспілки вищого рівня (Укоопспілка, облспоживспілки, Кримспоживспілка) перетворюються у господарсько-координаційні центри споживчої кооперації. Щодо підприємств власного підпорядкування вони виконуватимуть функцію встановлення мети, тобто розробки перспектив стратегічного і тактичного порядку, функцію захисту інтересів підприємств і об'єднань на ринку та перед органами державної влади; функцію контролю діяльності їх. Напрямо господарської діяльності підприємств та організацій обласного (загальнокооперативного) підпорядкування збережеться і в майбутньому, оскільки їхня діяльність пов'язана з потребами споживчих товариств у господарському обслуговуванні.

Розвиток ринкових відносин потребує також освоєння споживспілками нових галузей діяльності. Це банківська справа, туризм, готельна справа, а також активізація зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо райспоживспілок та споживчих товариств доцільним є виконання вищими споживспілками на загальнодержавному і регіональному рівні такої функції, як захист інтересів низових ланок споживчої кооперації, їх пайовиків і всього обслуговуваного населення перед органами державної влади, в суді, арбітражі та ін.

Очевидно, що споживспілки також розроблятимуть і організовуватимуть виконання цільових програм, які не під силу окремо взятій райспоживспілці чи тим більше споживчому товариству. Це програми впровадження досягнень науково-технічного прогресу, освіти, професійної підготовки та ін.

Наступною важливою функцією є консультаційно-методичне обслуговування низових ланок. Споживспілка повинна мати кваліфікований апарат фахівців, здатних за замовленням райспоживспілок і споживчих товариств виконувати управлінські консультації при виникненні економічних, організаційних, соціальних або технічних проблем.

Очевидно, що споживспілки вищих рівнів повинні будуть взяти на себе також аудиторські функції щодо низових ланок. Якщо ця сфера не буде ними освоєна, неминуче виникнення самостійних аудиторських фірм і їх співпраця з організаціями і підприємствами споживчої кооперації.

Важливою функцією споживспілок залишається також господарське обслуговування низових ланок: закупівля та реалізація товарів, їх виробництво на спільних підприємствах і продаж низовим ланкам, матеріально-технічне забезпечення та ін. Форми і види цієї діяльності визначатимуться ринком.

Укоопспілка та облепоживспілки будуть займатися також соціально-культурною діяльністю споживчої кооперації, яка впливає з самої природи кооперативного руху. Це пропаганда ідей кооперації, допомога фермерському господарству, розвиток культури і спорту.

Зміна функцій, виконуваних споживспілками вищого рівня в умовах ринку, буде основою структурної перебудови їх професійного апарату управління. Очевидно, що в апараті управління цих споживспілок виникнуть структури, які спрямовуватимуть діяльність спільних підприємств, тобто структури галузевого характеру. Необхідними будуть також структурні підрозділи функціональної спрямованості: із захисту інтересів споживчої кооперації, консультативно-методичного обслуговування, здійснення аудиторської діяльності. В організації управлінської діяльності споживспілок вищого рівня доцільним є впровадження матричних структур, які, за твердженням американських фахівців з менеджменту, забезпечують стратегічну і оперативну гнучкість їхніх компаній.

В умовах ринку зміниться роль і значення районних спілок споживчих товариств. Оскільки вони мають безпосередній контакт з основною ланкою споживчої кооперації — споживчими товариствами, то райспоживспілки повинні будуть активізувати свою господарську діяльність щодо забезпечення функціонування підприємств

споживчих товариств. Очевидно, ця діяльність ґрунтуватиметься на системі договірних відносин між споживчими товариствами і підприємствами райспоживспілок, як тривалого, так і тимчасового характеру. Працюючи з райспоживспілкою, споживчі товариства використовуватимуть як діючі організаційно-правові форми, так і нові, такі як господарські асоціації внутрішньорайонного і міжрайонного характеру, асоціації з участю споживчих товариств та інших суб'єктів господарської діяльності. Відповідно до цього можливі структурні зміни в апараті райспоживспілок. Очевидно, в структурі апарату управління райспоживспілок будуть підрозділи для безпосереднього управління підприємствами власного господарства, а також такі, що керують діяльністю господарських асоціацій, мають функціональний характер (спеціалізована управлінсько-консультативна робота, аудит, захист інтересів споживчих товариств та їхніх членів).

Розглянуті принципові схеми побудови споживспілок потребують звичайно конкретизації відповідно до місцевих умов функціонування споживчої кооперації.

Певна централізація управління у споживчій кооперації має зберегтися. Ієрархічне підпорядкування вищому органу споживспілки зумовлене економічною потребою такої організації управління, яка забезпечує розробку і впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективні зовнішні зв'язки. Проте при цьому воля самодіяльного населення і прагнення кооперативних спілок можуть зайти в суперечність. Тому питання повинно вирішуватися реалізацією в споживчій кооперації системи договірних відносин. Без сумніву, передавання всіх функцій управління в кооперативи позбавило б споживчу кооперацію переваг великомасштабної організації. Проте більшість рішень повинні прийматися на місцях, безпосередньо в кооперативах. При вирішенні питання про співвідношення централізації і децентралізації в управлінні споживчою кооперацією не слід забувати, про те, що кооперація є сильною лише за умови, коли вона буде своєю роботою на всебічному врахуванні місцевих умов.

Зміни у характері діяльності споживчої кооперації, у функціях її ланок неминуче приведуть до розуміння працівниками апарату управління споживспілок і споживчих товариств потреби оволодіння методами сучасного менеджменту.

## 2.1.7. АНАЛІЗ І ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ У СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ

Аналіз діючих організаційних форм управління здійснюється виявленням основних факторів, які впливають на них.

Перший фактор — відповідність суб'єкта управління потребам об'єкта управління. При цьому організаційні форми управління будь-яким об'єктом визначаються його особливостями, станом, тенденціями розвитку, поставленими цілями та завданнями, які вирішуються в процесі його діяльності.

Так, форми управління роздрібною кооперативною торгівлею повною мірою враховують специфіку магазинів як об'єктів управління: чисельність, порівняно невеликі розміри, низький рівень спеціалізації, велика територіальна розосередженість.

Однак організаційні форми управління набувають не тільки позитивних, а й негативних якостей об'єкта управління. Наприклад, невеликі розміри цих так званих роздрібних торгових підприємств і навіть споживчих товариств є наслідком роздробленості торгової мережі і її територіальної розкиданості. Отже, удосконалення організаційних форм управління тісно пов'язане з удосконаленням об'єктів управління.

Разом з тим потрібно враховувати діалектичний взаємозв'язок між управляючою системою і системою, якою управляють. Цілі, завдання, особливості і тенденції розвитку об'єкта управління зумовлюють певну перебудову в організаційних формах управління. Організаційні форми управління можуть суттєво впливати на об'єкт управління, визначаючи напрями і зміст його розвитку. Так, організація в системі споживчої кооперації районних галузевих об'єднань підприємств громадського харчування (комбінатів харчування) призвела до порушення паралелізму розвитку мережі підприємств громадського харчування і роздрібною торгівлі, який спостерігався у споживчих товариствах.

Важливим фактором, який впливає на організаційні форми управління, є стан та тенденції розвитку взаємопов'язаних галузей народного господарства. Останніми роками у промисловості спостерігався процес активної концентрації виробництва з одночасним поглибленням його спеціалізації, внаслідок чого створено великі виробничі об'єднання. Їм повинні відповідати такі самі великі

торгові комплекси насамперед в оптовій ланці. Інакше знижується ефект від концентрації виробництва. До того ж великі оптові організації та підприємства мають більш дієвий вплив на випуск промисловою товарів народного вжитку.

Взаємозалежні також організаційні форми управління галузями кооперативного господарства, зокрема, роздрібною й оптовою торгівлею. При цьому визначальними є перші, оскільки основне призначення оптової ланки — забезпечення безперебійного постачання товарами підприємств роздрібною торгівлі. Цим вимогам найбільшою мірою відповідає тенденція створення великих оптових баз, на складах яких можна комплектувати асортимент товарів відповідно до принципів формування його в роздрібній торгівлі.

Організаційні форми управління кооперативною торгівлею значною мірою визначаються також специфікою окремих груп товарів. Так, вимога відповідності організаційних форм управління торгівлею специфіці асортименту товарів, який реалізують, максимально втілюється у таких організаційних формах управління, як оптові торгові контори з торгівлі продовольчими і непродовольчими товарами, об'єднання «Коопунівермаг», «Облкоопкниготорг» та ін.

У сучасних умовах кооперативне господарство не може розвиватися досить ефективно без відповідної техніки управління.

Застосування обчислювальної техніки дає змогу використовувати для вирішення завдань планування, обліку і регулювання сучасні економіко-математичні методи, скорочує трудомісткість управлінських операцій, підвищує наукову обґрунтованість управлінських рішень, забезпечує оперативність управління.

Розробка і впровадження у споживчій кооперації систем механізованої обробки економічної та іншої інформації дає змогу підвищити оперативність обробки великих масивів інформації, упорядкувати інформаційні потоки, вивільнити працівників управління від трудомістких розрахункових робіт для творчої праці, удосконалити структуру управління, у тому числі її організаційні форми, підвищити загальну культуру управлінської праці.

З урахуванням розглянутих факторів, які впливають на вибір організаційної форми управління кооперативним господарством, оцінюють ефективність діючої фор-

ми управління. Кількісно застосовувану форму управління оцінюють за такими показниками:

рентабельність і рівень витрат обороту;

продуктивність праці;

чисельність працівників, які припадають на одного працівника апарату управління;

питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих у кооперативній організації;

питома вага фонду споживання апарату управління у загальному фонді споживання;

питома вага витрат на утримання апарату управління у загальній сумі витрат обороту;

частка оперативного апарату в загальній чисельності апарату управління.

Така оцінка ефективності застосовуваної організаційної форми управління здійснюється по всіх галузях діяльності кооперативної організації. Потім за результатами аналізу розробляють рекомендації для удосконалення діючої форми управління або застосування нової.

Послідовність етапів з створення нової форми управління розглянемо на прикладі можливої реорганізації райоспоживспілки в районне споживче товариство.

На першому етапі необхідно насамперед заручитися згодою загальних зборів (зборів уповноважених) усіх споживчих товариств району на реорганізацію, на другому — створити органи громадського самоврядування районного споживчого товариства. Далі на підставі даних аналізу передбачають майбутню схему управління з погляду необхідної кількості рівнів управління. Після цього проектують організаційні форми управління на тому чи іншому рівні. Так, на рівні районне споживче товариство — госпрозрахункове об'єднання роздрібних торгових підприємств, на наступному рівні — негоспрозрахункові роздрібні торгові підприємства (магазини з філіалами) і далі — магазини і роздрібна торгова мережа. Запроектувавши таким чином схему управління райспоживтовариством, визначають кількість роздрібних торгових підприємств, виходячи з адміністративно-територіального поділу району діяльності райспоживтовариства і оптимальних розмірів їх. Як правило, негоспрозрахункові роздрібні торгові підприємства організовують у межах населених пунктів, об'єднаних тією чи іншою сільською Радою. Однак конкретні умови роботи можуть потребувати організації кількох роздрібних торгових підприємств на території Ради або ж, навпаки, організації

роздрібного торгового підприємства, яке діятиме на території кількох Рад. У цьому разі необхідно виходити з вимог оптимальності розміру роздрібного торгового підприємства за критеріями діапазонів управління і товарообороту. Критерій діапазону управління потребує підпорядкування директору такого роздрібного торгового підприємства відповідної кількості магазинів і дрібно-роздрібної мережі, яка дала б змогу ефективно приймати управлінські рішення і контролювати працю підлеглих. Як правило, в роздрібне торгове підприємство включають 3—4 магазини і 1—2 дрібно-роздрібних підприємств. Оптимізація щодо товарообороту передбачає математичне моделювання залежності рівня витрат роздрібного підприємства від величини товарообороту. Це моделювання здійснюється побудовою рівняння регресії рівня витрат по товарообороту вирівнюванням даних за рівнянням параболи другого порядку

$$y = a + bx + cx^2$$

або гіперболи

$$y = a + bx + \frac{c}{x},$$

де  $y$  — рівень прямих витрат роздрібного підприємства (на оплату праці працівників, утримання приміщень, проценти за кредит та ін.);  $x$  — розмір річного товарообороту роздрібного підприємства;  $a$ ,  $b$ ,  $c$  — параметри рівнянь.

Аналіз придатності того чи іншого рівняння здійснюється відповідними математичними методами і доповнюється економічним аналізом.

Після того як вибрано відповідні організаційні форми управління кооперативним господарством, розробляють систему заходів з добору і правильної розстановки кадрів керівних працівників і фахівців по ланках управління і в горизонтальному розрізі.

### **2.1.8. НОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Споживчі товариства та спілки їх — власники майна — встановлюють форми управління власністю у підвідомчих господарюючих об'єктах.

Згідно з встановленими формами управління підприємствам надаються відповідні права — від прав юридичної особи до статусу несамостійних підприємств. При



цьому споживчі товариства та споживспілки зберігають за собою право власника майна: вирішують питання створення підприємства та визначення цілей його діяльності, реорганізації і ліквідації; затверджують статут; призначають керівника; здійснюють контроль за ефективним використанням та збереженням переданого підприємству майна; встановлюють порядок продажу, передавання, списання майна та ін.

Виходячи з прийнятих принципів відносин власності у споживчій кооперації, її господарські суб'єкти можна розподілити на такі основні види:

підприємство на правах юридичної особи, яке є самостійним господарюючим суб'єктом на принципах комерційного розрахунку. Споживчі товариства або спілки, яким належать такі підприємства, надають їм право здійснення господарської діяльності;

структурні господарські одиниці, які не наділені правами юридичної особи, а діють на основі внутрішнього комерційного розрахунку;

орендні господарські одиниці, які діють відповідно до Основних положень про організацію орендних колективів у системі споживчої кооперації;

спільні підприємства, створені на основі об'єднання майна засновників-організацій чи підприємств, які користуються правами юридичної особи;

малі підприємства.

Різноманітність організаційних форм діяльності підприємств споживчої кооперації дає можливість споживчим товариствам і споживспілкам вибрати у кожному конкретному випадку найбільш доцільні економічно для споживчої кооперації та вигідні для обслуговуваного населення.

Ринкові умови господарювання дають також змогу організаціям споживчої кооперації взаємодіяти з іншими формами власності, розвивати різноманітні форми вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Серед нових форм господарювання, які доцільно розвивати споживчій кооперації, можна назвати господарські асоціації, у тому числі концерни, консорціуми, акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю.

Господарська асоціація — це договірне об'єднання, створюване з метою координації конкретних напрямів виробничо-господарської діяльності засновників та учасників.

Організації споживчої кооперації можуть бути ініціаторами і створювати асоціації насамперед в основній сфері своєї діяльності — обслуговуванні сільських жителів. Так, для поліпшення обслуговування особистих підсобних та селянських господарств, орендарів, сільськогосподарських кооперативів, садівничо-городніх товариств доцільно, щоб сільські споживчі товариства брали активну участь у формуванні асоціацій з постачання їх товарами виробничого та господарського призначення і закупівлі сільськогосподарської продукції. Ці асоціації повинні сприяти кращому забезпеченню господарств малою сільськогосподарською технікою, комбікормами, мінеральними добривами і хімікатами, будівельними матеріалами та іншими товарами господарського призначення, створювати умови для гарантованих закупівель вирощеної продукції, її переробки на місці, сприяти розвитку підсобних сільських господарств, репродуктивних ферм з виробництва молодняка для продажу його населенню. При формуванні подібних асоціацій необхідно встановити тісну взаємодію з наявними територіальними чи галузевими асоціаціями селянських господарств та спілок.

Іншим видом асоціацій, у формуванні яких особливо зацікавлена споживча кооперація, є асоціації оптової торгівлі.

З метою посилення впливу на промисловість для виробництва необхідних товарів, розширення їх асортименту, поліпшення якості та встановлення прийнятних цін, доцільно створювати в областях асоціації оптової кооперативної торгівлі з включенням до їх складу міжрайонних гуртових баз та баз райспоживспілок, промислових та інших підприємств споживчої кооперації, окремих акціонерних, державних та інших підприємств. Вони повинні розгорнути активну комерційну роботу, оперативно та предметно брати участь в організації та проведенні ярмарок та в роботі товарних бірж.

*Концерн* — статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців. Організації та підприємства — учасники концерну, наділяють його частиною своїх повноважень та функцій, в тому числі у взаємовідносинах з іншими організаціями, установами та відомствами.

*Консорціум* — тимчасове статутне об'єднання про-

мислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

*Акціонерне товариство* — товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

Організації споживчої кооперації, а також їхні підприємства з правами юридичних осіб можуть бути учасниками акціонерного товариства з метою ведення господарської діяльності. Участь у подібних товариствах створює додаткові можливості для вирішення конкретних господарських завдань, а також для поповнення фінансових ресурсів.

## **2.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЗМІСТ ПРАЦІ ПРОФЕСІЙНОГО АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

### **2.2.1. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА КООПЕРАТИВНОГО ГОСПОДАРСТВА І ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ**

Багато керівників легко приступають до роботи, яка здається їм у певний момент невідкладною. Чим більше паперів накопичується на столі керівника, тим з більшим азартом він накидається на будь-яку роботу, не зміючи зосередитися і зайнятися найбільш суттєвим. При цьому багато керівників не мають часу, а часто і бажання використовувати свій робочий час для планування особистої праці. Оскільки особистість керівника і стиль його роботи впливають на підлеглих, то останні також відмовляються від планування особистої праці. В результаті апарат управління працює хаотично, з сфери уваги випадають ключові проблеми управління, а зусилля концентруються на другорядних.

Недоліки в цій сфері прямо впливають на ефективність роботи всього апарату управління, на процес управління і на ефективність господарювання.

Отже, із загального кола питань, пов'язаних з організацією праці менеджера, особливе значення мають планування робочого часу і організація власної праці.

Менеджеру дуже важливо визначити свої найголовніші завдання, спланувати свій час так, щоб займатися

перспективою розвитку, а не тільки вирішенням поточних питань. Керівники, які погано планують свою діяльність, встигають лише розглядати наслідки тієї чи іншої ситуації, замість того, щоб раціонально і планомірно керувати всією діяльністю підпорядкованого колективу.

Вихідним моментом у плануванні особистої праці керівника є аналіз використання свого робочого часу і складу своїх посадових обов'язків.

Багато керівників через обмаль часу та інші причини не займаються аналізом використання свого робочого часу. Разом з тим аналіз його хоча б за записами у діловому блокноті може дати корисний матеріал для обдумування: частину питань можна вирішувати не особисто, а передати їх на розгляд підлеглих; на якихось засіданнях було б кориснішим бути присутнім не першому керівнику, а заступнику чи фахівцю, і навпаки, на діловій зустрічі краще було б бути присутнім керівнику, щоб не витратити час на «допитування» делегованого про суть проблем, які вирішувались, та ін. Аналіз дасть змогу виявити, чи не втрачається щодня час з тих самих причин, яка працездатність керівника, що було причиною регулярного подовження робочого дня понад установлені межі.

Управління також ефективно за умови правильно визначених посадових обов'язків кожного працівника апарату управління, в тому числі керівника.

Слід зазначити, що в системі споживчої кооперації не приділяється достатньої уваги регламентуванню посадових обов'язків працівників апарату управління. Як правило, як посадові інструкції використовують примірні положення про посади, затверджені правлінням Укоопспілки. В результаті ці інструкції не погоджені з конкретним робочим місцем, не індивідуалізовані щодо особистості фахівця чи керівника. Посадові інструкції складають за шаблоном, вони перевантажені завданнями, в них немає рівноваги між повноваженнями, завданнями та відповідальністю. Деякі посади взагалі не забезпечені регламентами.

Організацію особистої праці керівника і підпорядкованих йому фахівців потрібно починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цього опису в посадових інструкціях. Аналіз використання робочого часу керівника і упорядкування посадових обов'язків в апараті управління є основою ефективного планування особистої праці керівника.

У практиці планування роботи керівника розрізняють три види планів:

довгострокові плани роботи, які, як правило, охоплюють період діяльності за рік;

робочі плани, що охоплюють квартал;

тижневі плани роботи керівника (графіки щоденної роботи).

У перспективному плані роботи повинні бути відображені основні напрями діяльності керівника протягом року, а також окремі завдання, які потребують для виконання їх кількох років, а саме:

розвиток галузей господарської діяльності на основі відповідної роботи з контрагентами на ринку;

раціоналізація виробничих, торгових та інших господарських процесів;

вибір найважливіших напрямів капітальних вкладень;

поліпшення умов праці і побуту працівників;

підготовка та проведення соціальних заходів, робота з пайовиками та ін.

Зв'язок перспективного плану особистої праці керівника з планами господарської діяльності, інтенсифікації та раціоналізації виробничо-технічних процесів, соціального розвитку колективу полягає у тому, щоб у плані особистої праці керівника були перелічені лише ті завдання, на вирішенні яких він повинен сконцентрувати свою увагу. Квартальний план являє собою уточнений за строками і орієнтований на основні завдання перелік конкретних дій керівника. Перелік конкретних дій на квартал потрібно узгодити з бюджетом часу керівника і в разі потреби деякі пункти плану передати для виконання заступникам чи фахівцям.

У тижневих і щоденних графіках роботи керівника встановлюється чіткий розпорядок кожного робочого дня. Тижневі чи щоденні графіки роботи складають на основі довгострокових планових завдань і оперативних щоденних завдань. Щоп'ятниці, у другій половині дня рекомендується визначити завдання на майбутній тиждень і вносити їх у календар чи вписувати в окремий бланк.

Найкраще використовувати для цього щоденники, в яких завдання на тиждень можна розмістити на одній сторінці. Тут же можна зазначити час, необхідний для виконання завдань. Рекомендується жорстко розписувати не більше як 60—70 % свого робочого часу, оскільки можуть виникнути непередбачені справи. Дрібні роботи

доцільно згрупувати. На кожен день слід виділяти найбільш складні роботи і робочий день починати з виконання їх, тоді всі інші виконати значно легше. Корисно хоча б годину на початку робочого дня побути «за закритими дверима», але не починати роботу з ознайомлення з поштою, оскільки тут рідко є щось дійсно термінове.

Як правило, досвідчений керівник виробляє для себе й інші прийоми особистої роботи в межах плану.

Особисту працю фахівці апарату управління планують в основному на квартал і на тиждень. При цьому квартальний план доцільно скласти загалом по структурному підрозділу апарату управління, вказуючи у ньому перелік необхідних робіт, виконавців з числа працівників підрозділу та строки виконання. Основою такого плану мають бути плани господарсько-фінансової діяльності організації чи підприємства, особистої праці керівника і власні завдання фахівців відділу, групи чи управління. Квартальний план повинен бути доведений до кожного співробітника і служити йому орієнтиром у щотижневому плануванні особистої праці. Методика складання такого плану не відрізняється від розглянутої вище.

### 2.2.2. РОБОТА МЕНЕДЖЕРА З ДОКУМЕНТАМИ

Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Підраховано, що працівники апарату управління витрачають на роботу з документами від 30 до 70 % робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить на адресу керівника, дуже великий. В свою чергу, багато вихідних документів також підписує керівник. Таке перевантаження виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур. Нерідко у цьому винні самі керівники, які намагаються «бути в курсі всіх питань». В результаті такий керівник «захлинається» в потоках інформації, пропускає важливі повідомлення і на його робочому місці затримується інформація.

Першою необхідною умовою удосконалення цієї роботи є режим «фільтрації» документів, що надходять, вичленування з її потоків саме тієї інформації, по якій рішення може бути прийняте тільки керівником. Попередній розподіл вхідної документації за адресатами повинен здійснюватися в канцелярії чи секретарем керів-

ника. Як правило, на стіл керівника повинні надходити документи, які потребують розпорядження матеріальними, грошовими, трудовими та іншими видами ресурсів. Усі інші документи, які потребують прийняття рішень, необхідно направляти відповідальним особам.

Другим напрямом є удосконалення роботи з вихідними документами.

Раціональний розподіл прав та обов'язків між керівником і підлеглим дає змогу раціоналізувати і роботу з вихідною кореспонденцією. Потрібно якомога ширше використовувати право передавання підпису документів відповідальним виконавцям. У цьому випадку досягається подвійний ефект: вивільняється час керівника і разом з тим підвищується ініціативність підлеглих.

Наступний аспект роботи з документами — підвищення швидкості індивідуальної роботи з документальною інформацією.

Для ефективної роботи з документами керівник повинен володіти прийомами швидкого (динамічного) читання. Дослідження показують, що уповільнене читання пояснюється двома причинами. Перша причина цього — нераціональний рух очей читача.

Позбавитися цього недоліку можна нескладними вправами. Для цього при читанні потрібно закривати прочитані рядки, наприклад, складеним вдвоє аркушем паперу. Певні незручності на початку цих вправ далі компенсуються помітним збільшенням швидкості читання і обсягів засвоєння документальної інформації.

Друга причина уповільненого читання — артикуляція, промовляння тексту, який читають. Для того щоб позбутися артикуляції, розроблено спеціальні методики, які дають можливість збільшити звичайну швидкість читання з 200—250 слів на хвилину до 1000 і більше слів, не знижуючи при цьому рівня розуміння і засвоєння тексту. Ініціативний керівник може оволодіти й іншими способами раціоналізації роботи з документами.

### **2.2.3. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ СЛУЖБОВИХ НАРАД**

Службові наради як спосіб колективного вирішення проблем — одна з важливих форм управлінської діяльності. Керівники і фахівці витрачають на такі ділові зустрічі 20—30 % робочого часу. Однак, як свідчить досвід, наради не завжди дають очікуваний ефект через непра-

вильну технологію їх організації і проведення. Як правило, наради скликають надто часто і готують їх незадовільно. До участі в них залучають багато осіб, причому здебільшого перших керівників. Необґрунтована тривалість основної доповіді і дебатів, нечіткий стиль проведення нарад призводять до затягування їх. Рішення, які приймаються на нарадах, часто незадовільно оформлюють, а у процесі виконання погано контролюють і це зводить ефективність їх нанівець. Тому часто виникає потреба повторного проведення засідання з тих самих питань.

Рациональна організація таких ділових зустрічей насамперед полягає у тому, наскільки швидко і по-діловому вони відбуваються, а основне, наскільки ефективні їхні рішення. Тому слід визначити у кожному конкретному випадку вартість наради за формулою

$$Ц = H(T + 1) \frac{З_{сер}}{Т_{сер}},$$

де  $H$  — кількість учасників наради;  $T$  — тривалість наради, год;  $З_{сер}$  — середньомісячна заробітна плата учасників наради;  $Т_{сер}$  — середнє число робочих годин на місяць;  $1$  — коефіцієнт прихованих втрат, пов'язаних з участю в нараді.

Удосконалення практики проведення ділових зустрічей починається з підготовки цих зустрічей. Підготовку потрібно починати з складання плану основних ділових зустрічей на перспективу — місяць, квартал, рік (табл. 4).

Складаючи план, потрібно бути уважним при визна-

Таблиця 4

План проведення нарад і засідань

на

(період)

(найменування організації, підприємства)

№ пор.	Дата проведення	Тема наради, засідання та порядок денний	Місце проведення	Час проведення		Склад учасників	Особа, відповідальна за технічну підготовку	Доповідачі	Примітка
				початок	закінчення				



ченні якісного і кількісного складу учасників засідання. До участі в нараді необхідно залучати посадових осіб, найбільш компетентних з питань, які розглядаються на нараді, що дає змогу прийняти ефективне рішення. А ними, як свідчить практика, далеко не завжди бувають керівники підрозділів.

Не слід думати, що якщо замість керівника на нараду запрошений фахівець, який відповідає за цю ділянку роботи, то цим принижується авторитет керівника. Навпаки, сучасний стиль керівництва полягає у тому, щоб керівник оточував себе кваліфікованими фахівцями, здатними брати на себе відповідальність в межах своєї компетенції.

Щодо кількості учасників, то слід пам'ятати, що не завжди кількість переростає в якість. Навпаки, чим більше людей на нараді, тим більше думок, дебатів, за якими нерідко може бути похована тема наради.

План проведення ділових зустрічей погоджується з усіма зацікавленими службами і посадовими особами, затверджується керівником і розсилається у всі підрозділи. Це дає змогу упорядкувати час засідань, їх частоту, якісний і кількісний склад учасників, а також знімає проблему негайності і поінформованості учасників. Звичайно, наради можуть скликатися і раптово. Крім того, наявність плану дає можливість багато термінових нарад перевести в розряд планових.

Підготовка ділових нарад не обмежується складанням плану проведення їх. Наступний етап підготовки ділової зустрічі — повідомлення її учасників. За 2—3 дні до ділової наради необхідно повідомити її учасників про місце і час проведення, а також про зміни порядку денного.

Підготовка наради включає також надсилання її учасникам за 2—3 дні до проведення наради порядку денного, доповіді, або хоча б її тез, проекту рішення. Особливе значення для ефективності наради має наперед підготовлена і оприлюднена доповідь. Зробивши це, можна, відкривши засідання, відразу ж приступити до обговорення доповіді. Тим самим можна зекономити багато часу, оскільки люди прийдуть на нараду підготовленими, що прискорить процес вироблення рішення.

Для посилення ефекту слід наперед підготувати і поширити ще один документ — список осіб, які виступатимуть у дебатах, що сприятиме чіткому додержанню опти-

мального регламенту 3—5 хв. Більш тривалі виступи на нарадах планують рідко.

Як правило, здебільшого наради проводять у кабінеті керівника. Однак краще скликати їх у спеціальному приміщенні, бажано обладнаному технічними засобами: диктофонами, гучномовним зв'язком, іншими засобами зв'язку, спеціальними столами та іншою оргтехнікою. Площа такого приміщення не обов'язково повинна бути великою, не потрібне тут денне освітлення, сцена тощо. Спеціальні приміщення зручні тим, що керівник може бути присутнім лише при обговоренні найбільш важливих питань порядку денного, а інший час працювати в своєму кабінеті. Таку ж можливість мають й інші члени наради.

В окремих випадках (особливо це стосується «оперативок», «п'ятихвилинок») наради можна проводити стоячи.

Суттєвим питанням є вибір часу проведення наради. На практиці керівники намагаються проводити ділові зустрічі на початку робочого дня. Однак це неправильно, оскільки проведена на початку робочого дня нарада нерідко впливає на ефективність подальшої роботи її учасників.

Людина має два піки підвищеної працездатності: перший приблизно з 9 до 12—13 год і другий — між 16 і 18 год. Наряду краще проводити під час другого піку. Це буде додатковим фактором, який спонукає учасників наради працювати швидко і ефективно.

Щодо частоти засідань, то краще провести дві наради на тиждень, кожна по півгодини, ніж одну тривалістю годину.

Ефективність наради багато в чому залежить також від її тривалості. Практика свідчить, що після початку наради і до 45 хв її ходу активність учасників зростає. В період між 45 хв і до 90 хв активність стабілізується, а потім різко падає.

Як правило, в цей час у залі починається шум, розмови, що потребує втручання головуючого. Після наведення порядку активність учасників наради знову зростає. Однак цей період називається періодом зростання негативної активності. Як правило, в цей момент наради приймають найбільш гострі рішення, що зачіпають тих чи інших працівників. Негативна активність учасників наради спостерігається у період від 90 до 120 хв після початку її. Потім, якщо нарада триває більше ніж дві

години, настає період байдужості до рішень. Після двох годин безперервної роботи учасники наради вже не намагаються прийняти ефективне рішення, їх думки зосереджуються на інших питаннях, а найбільше вони бажають, щоб швидше нарада закінчилася.

Зазначимо, що оптимальна тривалість розумової діяльності великої кількості людей становить у середньому 40—45 хв. Тому в системі освіти тривалість академічної години прийнята 45 хв з обов'язковою наступною перервою. У більшості людей фізіологічна межа стомлюваності при спільній праці дорівнює одній годині. Якщо ж обставини потребують більш тривалої роботи, обов'язково потрібно влаштувати 5—10-хвилинні перерви після кожної години роботи.

Ефективність наради залежить також від стилю проведення її, який задається головуючим. Починаючи нараду, потрібно встановити її регламент. Як правило, на доповідь відводять 20—25 хв, на виступи в дебатах — 2,5—3 хв. Якщо відвести більше часу, промовці повторюються, втрачають хід думки, відхиляються від теми, яку обговорюють. У ході наради регламенту слід чітко додержувати незалежно від рангу промовців, хоча на практиці непоодинокі випадки, коли виступ керівника регламентом не обмежується. Слід пам'ятати, що вміння виступати публічно — одна з невід'ємних рис здібного керівника. Тому потрібно виховувати в собі лаконічність, вміння стисло формулювати свої думки. Головуючий повинен уважно стежити за ходом думки промовця, допускати порушення регламенту тільки як виняток.

Обговорення питань, винесених на нараду, завершується прийняттям рішень, які необхідно втілити в життя. Досвід показує, що якщо за результатами наради не виданий будь-який директивний документ, якщо контроль рішень налагоджений погано, потреба в аналогічній нараді виникає знову. Тому потрібно взяти собі за правило — оформляти крім протоколу наради ще і відповідний план, наказ, постанову, графік та здійснювати прискіпливий контроль за виконанням їх.

До особливих форм проведення нарад слід віднести авторитарну нараду, нараду у формі «мозкової атаки» на проблему, кільцеву систему прийняття рішень.

Якщо виникає потреба в найкоротший строк прийняти певне рішення, керівник може вдаватися до авторитарної форми проведення наради. У цьому випадку він діє динамічно, висловлює пропозиції, не досягаючи загальної

згоди. Йому важливо переконатися в тому, що його думка правильна, що кращих пропозицій немає. Тут важливе вміння керівника стежити за реакцією присутніх на нараді на висловлювані пропозиції, швидко реагувати на новий підхід, висловлений тим чи іншим учасником наради.

Дуже цікава форма проведення нарад за методом «мозкової атаки», що використовується для прийняття рішень з складних, нових проблем. Цей метод уперше використав в 1938 р. А. Ф. Осборн.

Розрізняють два види «мозкової атаки» — індивідуальну і колективну. Обидва види ґрунтуються на принципі «відкладеного обговорення». Щоб стимулювати появу нових ідей у процесі творчого вирішення проблем, ці види «мозкової атаки» використовують у такій послідовності:

індивідуальна;

колективна;

індивідуальна.

Індивідуальна «мозкова атака» є початком і закінченням колективної «мозкової атаки» і засобом виникнення і дозрівання асоціацій.

Вільні, нові асоціації найчастіше виявляються при колективній «мозковій атаці», ніж при індивідуальній. При цьому в ході колективної мозкової діяльності асоціації кожного індивідуума стимулюються двома імпульсами. Перший імпульс полягає в тому, що кожний наступний задум у члена мозкоатакуючого колективу виникає як результат попереднього поліпшення його. Одночасно задум, висловлений індивідуумом, сприяє виникненню асоціативних задумів у інших членів колективу.

Наступний імпульс — змагання, суперництво. Оскільки творчість значною мірою залежить від прикладеного зусилля, змагання стимулює появу зусиль.

При колективній «мозковій атаці» використовуються обидва імпульси одночасно.

Нарада за методом «мозкової атаки» повинна бути добре підготовлена. Керівник творчого колективу як мінімум за два дні повідомляє членам колективу місце і час проведення наради і інформує про проблему, яка підлягає вирішенню. Інформація допомагає членам колективу зорієнтуватися і дає їм можливість подумати над цією проблемою ще до наради. Керівник колективу повинен за цей час розробити свої пропозиції з вирішення проблеми. Як тільки у членів колективу послаблюють-

ся здатність висувати нові ідеї, керівник повинен запропонувати свої.

Усі члени колективу повинні бути в однакових умовах. При проведенні такої наради необхідно:

виключити критику; єдиним завданням колективу є висування ідей;

сприяти появі вільних асоціацій, чим сміливіший і незвичніший задум, тим краще; члени колективу повинні висловлювати всі ідеї, які у них з'являються;

прагнути до множини задумів; чим більше задумів, тим більша вірогідність використання їх, доведено, що кількість задумів перероджується в їх якість;

комбінувати і поліпшувати задуми; учасники наради повинні взаємно поліпшувати, комбінувати і скеровувати задуми інших. Задуми одного можуть використовуватися як «трамплін» для задумів іншого індивідуума. Найкращим задумом індивідуума є, як правило, комбінація задумів інших членів колективу.

Член колективу може за один виступ запропонувати тільки один задум — інакше було б складно керувати ходом наради. Члени колективу не мають права користуватися пропозиціями, підготовленими заздалегідь. Якщо одночасно хочуть висловитися кілька членів колективу, то перевага надається тим, чиї пропозиції виникли за асоціацією з попередніми пропозиціями.

Усі пропозиції, висловлені в ході наради, нумеруються і фіксуються секретарем.

Жодна думка не записується разом з іменем того, хто її запропонував.

Мозкоатакуюча нарада ніколи не повинна мати формального характеру. Єдиним формальним моментом є запис думок. Нарада провадиться у формі дружньої бесіди. Жартівливі пропозиції з вирішення проблеми також записуються.

На закінчення наради вибирають найкращі пропозиції і вирішують, які з них можна реалізувати.

Цікавим є використання в Японії кільцевої системи прийняття рішень — кінгесьо. Полягає вона ось у чому. Якщо керівнику потрібно обговорити з фахівцями певне питання, новий порядок ведення справи та ін., він не поспішає скликати нараду. Спершу готується проект новації, який по черзі передається фахівцям згідно з списком, складеним керівником. При цьому кожен повинен в одnodенний строк розглянути запропоновану новацію і дати свої зауваження письмово. Отже, якщо в списку

шестеро працівників, то проект рішення із зауваженнями повернеться до керівника через шість днів. Як правило, на наступну нараду запрошуються лише ті, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла. Така нарада проходить швидко і ефективно, оскільки в ній беруть участь працівники, які заздалегідь знають, про що йтиметься, оскільки вони ознайомилися з проектом рішення і зауваженнями попередніх фахівців. У зв'язку з цим список складається за принципом зростання рівнів компетенції фахівців з певного питання. Цей метод дає змогу скоротити кількість планових засідань на 20—30 %.

#### 2.2.4. ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ЗАСІДАнь ПРАВЛІнь СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ І СПОЖИВСПІЛОК

Засідання правлінь споживчих товариств і споживспілок\* проводяться у плановому порядку не рідше одного разу на місяць. План проведення засідань правління складається на кожен квартал за такою формою (табл. 5).

Як бачимо, план засідань правління в основному ідентичний наведеному раніше плану проведення ділових нарад. Звернемо увагу лише на такі моменти. Як правило, засідання правління можуть бути тематичними, тобто присвяченими розгляду якогось одного питання, і багатоплановими, де розглядають кілька питань господарської і соціальної діяльності споживчого товариства (спо-

Таблиця 5

#### План засідань

правління \_\_\_\_\_ споживчого товариства (споживспілки)

на \_\_\_\_\_ квартал 199 \_\_\_\_\_ року

№ пор.	Дата проведення	Час проведення		Порядок денний	Хто готує питання	Доповідчі	Запрошені	Місце проведення засідання	Особа, відповідальна за технічну підготовку засідання	Примітка
		початок	закінчення							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

\* Далі — правління.

живспілки). Ці питання готують до засідання члени правління чи фахівці апарату управління, а доповідають на засіданні члени правління і керівники служб і структурних підрозділів. Отже, в плані засідань правління потрібно вказувати з кожного питання порядку денного прізвища тих осіб, що готують їх до засідання, і тих, хто доповідає про них правлінню. В колонці «запрошені» зазначають посадових осіб, які будуть запрошені для участі в засіданні правління або для звіту, або як консультанти при обговоренні проблем.

Засідання правління, як правило, провадяться у спеціально відведеному для цього приміщенні. Однак вони можуть бути розширеними і виїзними (наприклад, засідання правління райспоживспілки може проводитися у споживчому товаристві). Отже, в плані проведення засідань правління повинна бути графа «місце проведення засідання».

План засідань правління повинен бути складений і розісланий підвідомчим підприємствам і структурним підрозділам не пізніше ніж за 10 днів до настання кварталу. Це дає змогу низовим ланкам скласти свої плани засідань, які б не збіглися у часі із засіданнями вищої ланки і враховували проблематику питань, що розглядатимуться правлінням вищого рівня управління.

Для того щоб засідання правління були ефективними, складанню їх плану і підготовці до проведення повинна передувати значна організаційна робота. При цьому потрібно мати на увазі фінансово-економічний, правовий та організаційний аспекти.

Фінансово-економічний аспект підготовки засідань правління полягає у визначенні витрат на їх підготовку і проведення. Тут доцільно скористатися уже відомою формулою визначення «ціни» наради, додавши до неї витрати на відрядження запрошених учасників засідання.

Правовий аспект полягає у визначенні переліку питань, які виносять на засідання. В плані засідань повинні відображатися лише ті питання, які потребують колегіального вирішення. При цьому доцільно користуватися статутними вимогами. В розділі III Примірного статуту споживчого товариства (споживспілки) «Органи управління і контролю споживчого товариства (споживспілки)» визначено компетенцію правління відповідної ланки, тобто перелік питань, які підлягають вирішенню на його засіданнях.

Організаційний аспект полягає у тому, щоб визначити, скільки питань ставити на порядок денний кожного засідання, з тим, щоб тривалість його не перевищувала оптимальної, а також своєчасно повідомити учасників засідання про порядок денний, дату та час проведення його. Крім того, членам правління та запрошеним особам потрібно попередньо надати всі матеріали для ефективного обговорення їх, з'ясувати точку зору відповідальних осіб з окремих питань.

Попередня підготовка засідання правління є передумовою його ефективності. Однак не менше значення має також процедура проведення самого засідання.

Правління правомочне вирішувати питання, якщо на засіданні присутні більше половини його складу, в тому числі голова або його заступник.

Засідання правління споживчого товариства чи споживспілки доступні для вільного відвідування пайовиками. Останні можуть брати участь у засіданні з правом дорадчого голосу.

Рішення правління приймаються більшістю голосів і заносяться до протоколу. Протоколи засідань та прийняті на них рішення підписуються головою на засіданнях. Кожен член правління має право письмово висловити свою особисту думку, що відображається у протоколі.

Постанови правління, що приймаються в робочому (методом опитування) порядку, підписуються головою правління та не менш ніж половиною членів правління.

Рішення правління, що суперечать чинному законодавству або Статуту споживчого товариства (споживспілки), може бути скасоване самим правлінням, вищим органом управління (зборами уповноважених, конференцією, з'їздом), а також за рішенням суду.

Засідання правління починається з реєстрації його членів та запрошених осіб. Цю реєстрацію виконує секретар правління у протоколі, вказуючи прізвища та ініціали присутніх і їхні посади. У протоколі також вказують відсутніх членів правління. Учасникам засідання під час реєстрації вручають проекти рішень з питань, винесених на засідання, а також інші необхідні для проведення засідання матеріали.

Якщо на засіданні є кворум, головуючий (голова правління чи його заступник) оголошує про початок засідання: мету і завдання, склад учасників, а в разі позапланового засідання — порядок денний.



Засідання починається з обговорення питань порядку денного. Традиційна технологія проведення засідання полягає у тому, що з кожного питання порядку денного заслуховується коротка інформація (доповідь) доповідача. Після цього доповідач та особа, які готували питання на засідання, відповідають на запитання, а також висловлюють думки з порушеного питання інші учасники засідання. Після виступу всіх бажаючих учасників засідання приймається відповідна постанова правління.

Процедури прийняття постанови правління з того чи іншого питання порядку денного можуть бути наступними:

а) головуючий узагальнює, групує висловлені близькі за змістом думки учасників засідання і формулює прийнятне для всіх рішення;

б) рішення викристалізовується обговоренням усіх пропозицій, внесених учасниками засідання при обговоренні проблеми (при цьому наперед не готується проект рішення);

в) рішення приймається згідно з попереднім проектом, підготовленим до засідання, з уточненнями та доповненнями, внесеними попередньо та під час обговорення проблеми;

г) рішення приймається у формулюванні головуючого, який переконав членів правління в його правильності.

Прийняте рішення заноситься у протокол засідання правління. У ньому вказують число голосів, поданих «за» рішення, «проти» і тих, хто утрималися. Постанова правління вважається прийнятою, якщо за неї проголосувало більше половини присутніх членів правління.

Заключними етапами у проведенні засідання правління є оформлення протоколу (редагування, з'ясування і уточнення деяких питань), розмноження і розсилання постанови правління зацікавленим службам. Ця процедура покладається на секретаря правління. Протокол засідання правління повинен мати нумерацію, містити дані про дату, місце проведення, початок і закінчення, прізвище, ініціали та посаду головуючого, список присутніх, короткий запис ходу наради (прізвища, ініціали та посади осіб, які виступали на засіданні, їхні пропозиції), постанову, строки виконання її, відповідальних осіб, підписи головуючого і секретаря.

Ефективність вирішення тих чи інших проблем на засіданні правління залежить також від дієвості контро-

лю за виконанням прийнятих постанов. Цю процедуру виконує або сам керівник, або ж відповідальний працівник апарату управління, на якого покладається контроль виконання. Техніка контролю може бути журнальною чи картковою, ручною, механізованою, автоматизованою, за допомогою ЕОМ.

При журнальній або картковій системі контролю в журнал чи картку заносять наступні дані: дату прийняття постанови, номер постанови, короткий зміст, хто головував, які доручення дано працівникам апарату управління, строки виконання їх. В окремі графі потрібно відмічати хід виконання постанови.

Відповідальний за контроль повинен регулярно інформувати голову правління (заступника) про хід виконання постанов правління. Не рекомендується приймати нову постанову з певного питання до реалізації попередньої.

Контрольні процедури завершують підготовку та проведення засідань правлінь споживчих товариств і споживспілок. Вони є органічною складовою частиною більш широкої функції — контролю виконання розпоряджень і вказівок голів правлінь, їхніх заступників, керівників структурних підрозділів.

### **2.2.5. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

Комерційні переговори є особливим окремим видом ділового спілкування як за формою, так і за змістом. За формою комерційні переговори подібні індивідуальній співбесіді, оскільки на відміну від спілкування з аудиторією, в процесі комерційних переговорів панує атмосфера більш тісного контакту між партнерами. Разом з тим комерційні переговори провадяться здебільшого між делегаціями партнерів.

За змістом комерційні переговори являють собою процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності інтересів, які збігаються, а іноді і суперечливі.

Підготовка до проведення комерційних переговорів полягає в плануванні проведення їх та в організації прийому партнерів.

Планування переговорів здійснюється, як правило, їх ініціатором і охоплює перелік питань, які потрібно вирішити до початку проведення переговорів: підготовка і попереднє планування змісту переговорів; розробка про-

позицій для обговорення на переговорах; визначення проблем і потреб клієнта; одержання підтвердження від клієнта про те, що він дійсно має такі потреби; розробка системи доказів того, що продукція чи послуги підприємства-ініціатора можуть вирішити проблеми і задовольнити потреби клієнта; узагальнення вигідності пропонуванних зв'язків; аналіз і контроль підготовки переговорів.

Після розробки такого плану майбутніх комерційних переговорів потрібно узгодити з партнером строки і програму візиту його представників в організацію (фірму), представником якої ви є. Таке узгодження здійснюється обміном листами чи факсами.

До візиту представників партнера з переговорів потрібно підготуватися, забезпечивши зустріч представників партнера з переговорів в аеропорту чи на вокзалі, супроводження їх до готелю, допомогу у вирішенні побутових проблем та ін. Наш сервіс поки що далекий від досконалості і може створити для гостей незвичні, дискомфортні моменти. Якщо вдасться усунути можливий дискомфорт, то можна дуже вигідно заявити про себе перед іноземцями та вітчизняними партнерами з переговорів.

Доцільно також наперед потурбуватися про те, щоб прибулих привітно зустріли біля входу, провели до зручної приймальної, запропонували зняти верхній одяг, випити чашку кави чи чаю.

Якщо на столі поставлена попільничка, це є сигналом, що палити можна, однак перш ніж запалити, потрібно попросити дозволу у присутніх жінок. Якщо попільнички на столі немає, палити не можна. У цьому випадку потрібно підготувати приміщення для любителів цигарок, однак палити можна тільки під час перерви в переговорах.

Необхідно також привести в належний вигляд кімнату для переговорів. У ній має бути чисто, не душно і не шумно. Стільці та крісла повинні бути зручними і не стояти проти вікон: може заважати сонячне світло чи відволікати вуличний пейзаж. У будь-якому випадку гостям пропонують самим вибрати для себе місце.

Якщо в кімнаті для переговорів є телефон, потрібно його на час переговорів відключити. Усе має сприяти спокійній розмові, щоб партнери могли розмовляти без перешкод і не відволікатися. На входні двері доцільно повісити табличку «Не заходити, відбуваються переговори».

До моменту прибуття гостей уся група, яка бере участь у переговорах, повинна бути в зборі. Погане враження справляють господарі, які у присутності гостей продовжують обговорювати свої справи, входять, виходять, навіть вибачаючись.

Переговори починаються із взаємного знайомства, яке доцільно провести усно з одночасним обміном візитками між всіма учасниками. Візитки гостей потрібно покласти перед собою і прикласти максимум зусиль, щоб запам'ятати, кому яка належить. Необхідно правильно вимовляти імена і прізвища гостей. Якщо є сумніви, наприклад, щодо наголосу, то це потрібно уточнити у гостей, повторити вголос і потім не допускати помилок.

Для того щоб розмова відбувалася невимушено, необхідно почати її з дружнього привітання і фраз загального характеру (наприклад, чи влаштовують гостей умови проживання в готелі). Дайте партнерам досить часу на обдумування своїх відповідей, особливо якщо ви з'ясовуєте їхню думку.

На початковій стадії переговорів потрібно спонукати партнера викласти наявну у нього інформацію та охарактеризувати існуючі проблеми. Це дасть змогу на наступних етапах переговорів домовитися про найбільш придатні для партнера умови і вигоди від укладеної угоди.

Розпочавши переговори з найбільш важливих аспектів, намагайтеся досягти згоди з принципових питань. Після цього необхідно перейти до обговорення питань, з яких можна домовитися порівняно легко і без особливих витрат часу. І тільки тоді доцільно спинитися на тих ключових проблемах порядку денного переговорів, які потребують докладного обговорення.

Особа, яка керує ходом переговорів, повинна задавати прямі запитання дружнім тоном, вислуховувати відповіді, правильно трактувати їх і перевіряти, оцінювати та акуратно занотовувати всю інформацію, а також створювати позитивний образ свого підприємства.

Потрібно уникати навідних запитань. Запитання потрібно задавати по одному, формулюючи їх так, щоб вони звучали нейтрально. Не можна ставати на чийсь один бік, ставити під сумнів благонадійність партнера, моралізувати з приводу його політичних, релігійних поглядів чи поведінки.

Необхідно бути уважним до того, що і як говориться. Було б ілюзорним думати, що у процесі переговорів можна перехитрувати співрозмовника тільки за допомо-

гою різноманітних вивертів та трюків і змусити його літи на надмірні поступки. Під час будь-яких переговорів не можна обійтися без терпеливої і цілеспрямованої аргументації.

Ні в якому випадку не можна використовувати часовий фактор тиску на партнерів з переговорів, тобто примушувати їх довго очікувати початку розмови, чи «душити» партнерів нереальними строками реалізації домовлень, досягнутих під час переговорів. Не можна сподіватися, що ви доб'єтесь якихось переваг імітацією «нерозуміння», а також вимаганням доказів чи обдурюванням партнерів. Необхідно пам'ятати, що партнер з переговорів підготувався до них так само добре, як і ви, і може логічно аргументувати свої висловлювання.

Потрібно прийняти за аксіому точний аналіз співвідношення власних інтересів та інтересів партнера, що особливо важливо при визначенні мети переговорів, шляхів та способів досягнення її. Тому не можна починати переговори без докладно продуманого поетапного плану їх.

Під час переговорів можуть виникнути тимчасова напруженість, розлад, перешкоди та труднощі. Не можна втрачати самовладання, якщо не все йде так, як вам би хотілось. Шукайте нові шляхи. Якщо вам не вдається досягти запланованого результату переговорів, обережно виявляйте свої емоції. Пам'ятаючи про головне, в дрібницях можна поступитися. Разом з тим не задовольняйтесь частковим успіхом, користуйтеся ефективними аргументами, стримуйтеся від запевнень і обіцянок.

Хід переговорів і успішне завершення їх багато в чому залежать від атмосфери, яка панує в кімнаті, від манери проведення переговорів. Якщо ви будете говорити надто голосно, то у партнера може скластися враження, що ви нав'язуєте йому свою думку. Надто тиха млява мова також заважає ходу переговорів: партнер вимушений задавати зустрічні запитання, щоб переконатися у тому, що він правильно вас розуміє. Квапливе викладення думок може створити враження, що ви просто хочете умовити партнера і, навпаки, надто повільний виклад приведе його до висновку, що ви розтягуєте час.

Ще одне правило, яким часто нехтують. У кожній фірмі є так звані «ключові люди», тобто особи, від яких залежать рішення. Причому це може бути не директор чи його заступник, а людина, що займає зовсім не престижну на перший погляд посаду. Однак її думка через

різні обставини (кваліфікація, досвід роботи в галузі, особисті зв'язки, докладне знання предмету та ін.) є вирішальною.

За кордоном ця практика добре відома і фірми витрачають багато часу і грошей на виявлення саме таких людей серед персоналу партнера і намагаються вийти насамперед на них. Якщо ж ви самі є такою «ключовою особою», пам'ятайте, що рішення приймає керівник, він же проводить переговори, отже, вступайте в розмову тільки після того, як керівник звернеться до вас.

Ніколи не можна вступати у присутності партнера в словесну суперечку, які б відносини не були між вами і керівником. Інколи невчасно сказане слово може змінити акценти в розмові і навіть зірвати всю справу. Крім того, партнер повинен бачити перед собою представників організації, де панують взаєморозуміння і повага. Отже, всі питання, з яких можуть виникнути розбіжності, залагоджуйте між собою в період підготовки до переговорів.

Для управління ходом переговорів потрібно вміти задавати необхідні запитання в слушний момент. Розрізняють такі види запитань: про думку партнера; про факти; про згоду; запитання-пояснення; підсумкове запитання-думка; запитання-заява.

*Запитання про думку* задають партнеру при потребі визначити чи уточнити позицію, думку партнера з певної проблеми, ситуації або питання. Наприклад: «Яка ваша думка про цей агрегат?» «Як ви думаєте вийти з цього становища?» та ін.

*Запитання про факти* має уточнити чи конкретизувати певну інформацію, вже надану вам партнером. Запитання бажано ставити, не привертаючи до нього надмірної уваги. При такому підході зростає вірогідність того, що факти, повідомлені партнером, будуть реальними. Наприклад: «До речі, скільки людей працює на вашому підприємстві?», «Між іншим, яка продуктивність механізмів, які ви виробляєте?».

*Запитання про згоду* потрібно задавати на закінчення певного етапу переговорів, коли з'ясовані основні моменти майбутньої угоди. Прикладом запитання про згоду може бути таке: «Ви хотіли б одержати партію товарів у такому асортименті, чи не так?» Якщо ви правильно оцінюєте потреби партнера з переговорів і зуміли переконати його у вигідності укладення угоди з вами, то відповідь на це запитання буде позитивною. Значен-

укладення угоди, оскільки кожній перевазі відповідає підтвердження чи згода, а й у тому, що у нього формується позитивний погляд на ваші пропозиції.

Зрозуміло, що перед характеристикою чергової переваги ви не ставитиме перед фірмою-покупцем негативного запитання. Наприклад, після розповіді про асортимент пропонованої оптової партії товарів не можна говорити клієнту: «Нам здається, ви не очікували, що ми зможемо підібрати такий асортимент товарів, чи не так?» Відповіддю на це запитання буде «Ні», а ряд таких відповідей має тенденцію формувати негативну невизначену позицію покупця щодо торгової пропозиції.

Взагалі слід керуватися правилом: негативні запитання необхідно використовувати тільки у тому випадку, якщо є потреба діяти натяками при обговоренні переваг і послуг конкурентів.

Звичайно, контрагент може відповісти «Ні» і на позитивне запитання, якщо ви неправильно оцінили його потреби, проблему чи пропозиції. Однак можна відновити контроль, якщо поставити *запитання-пояснення*. Наприклад, після того, як на позитивне запитання: «Ви хотіли б одержати партію товарів у такому асортименті?» партнер відповідає «Ні», необхідно поставити запитання: «Ви не змогли б пояснити, чому?». Використання запитання-пояснення може позитивно вплинути на хід переговорів, оскільки з'являється додаткова інформація, що нейтралізує приховану роздратованість у партнера, яка могла б блокувати успішне проведення переговорів.

*Підсумкове запитання-думка* задається приблизно в такій формі: «Ну ось, ми виклали вам всі основні переваги угоди з нами, і що ви думаєте з цього приводу?».

*Запитання-заява* повинно містити в собі певне зобов'язання з вашого боку, виконання якого спонукає до певних дій контрагента. Наприклад: «Якщо ми доведемо перевагу укладення контракту з нами, ви готові зробити замовлення?». Відповіддю на це може бути тільки «Так» у випадку, коли сумніви контрагента були справжніми, а не приховували за собою іншу перепону для укладення угоди. В останньому випадку потрібно використати іншу форму запитання — про приховані перепони, наприклад: «Чи немає у вас інших причин?».

Усі відповіді, умови, пропозиції контрагента необхідні чітко фіксувати для наступного аналізу і прийняття рішення про укладення комерційної угоди. По закінченні переговорів обов'язково потрібно підвести їх підсумок, визначити ті пункти, з яких досягнуто домовленості, які ще потребують доопрацювання, і ті, з яких погляди партнерів повністю протилежні. Навіть при негативних результатах переговорів така підсумково-аналітична операція дасть змогу прокласти місток для подальших контактів, які, можливо, будуть успішні.

### 2.2.6. ПРИЙОМ ВІДВІДУВАЧІВ

Організаторська робота керівника немислима без контактів з підлеглими і працівниками вищих органів управління, з представниками постачальників, партнерів по господарських операціях, контролюючих органів, врешті з фізичними особами — пайовиками, працівниками кооперативних підприємств і організацій, які відвідують цю організацію для вирішення особистих питань. У ході таких контактів, як правило, здійснюваних у процесі прийому керівником відвідувачів, останній дістає досить цінну інформацію, необхідну для процесів прийняття рішень, а основне — для вдосконалення ходу виконання їх. Крім того, прийом відвідувачів з особистих питань відображає виконання керівником соціальної ролі організації чи підприємства, яку він уособлює, щодо суспільства або його частини. У нашому випадку прийом відвідувачів-пайовиків є одним з проявів демократичного характеру управління споживчою кооперацією.

При вирішенні питань організації прийому відвідувачів необхідно пам'ятати одне важливе правило: час відвідувача не менш цінний, ніж час працівника апарату управління. Додержанню цього правила сприяють: а) встановлення певних днів та годин прийому відвідувачів з службових та особистих питань; б) інформація відвідувачів.

Прийом відвідувачів з службових питань потрібно встановити протягом усього робочого тижня в певні години, наприклад, після обідньої перерви. Тоді керівник до обіду може займатися вирішенням поточних питань, а після обідньої перерви поряд з вирішенням цих питань приймати відвідувачів — представників сільськогоспо-



дарських підприємств, заводів, фабрик та інших організацій і установ, які пов'язані господарськими взаємовідносинами з кооперативною організацією.

Час для прийому відвідувачів з особистих питань — пайовиків, інших громадян, а також працівників колективу краще визначити по днях тижня, розподіливши ці обов'язки між керівником та його заступниками. Відвідувачів з особистих питань також краще приймати у другій половині робочого дня, коли керівник вже менше завантажений вирішенням оперативних питань.

Регламентування часу прийому відвідувачів упорядковує роботу керівника. Однак потрібно пам'ятати і додержувати специфічного правила, яке існує у споживчій кооперації: пайовиків приймає керівник щодня і в будь-який час робочого дня. Це пов'язане з тим, що більшість пайовиків — жителі сільської місцевості і в разі потреби прийому в керівника райспоживспілки чи облспоживспілки вони змушені витратити цілий день, враховуючи час на дорогу.

Час для прийому відвідувачів не можна займати вирішенням управлінських питань, нарадами та ін. На випадок же раптової відсутності керівник повинен обов'язково доручити прийом відвідувачів своєму першому заступнику.

В удосконаленні практики прийому відвідувачів важливу роль відіграє інформаційне обслуговування їх. Якби відвідувачі знали, до кого вони повинні звертатися з певного питання, як його викласти, які і де діставати документи, в якій формі і коли вони одержать відповідь, а крім того, орієнтувалися в тому, якими критеріями керується організація, вирішуючи питання, то, без сумніву, кількість відвідувань зменшилася б значною мірою, а заяви та інші документи надсилали б поштою. Інформаційне обслуговування відвідувачів не обмежується вказівками, з яких можна взяти, де розташовані відповідні органи управління кооперативної організації. Все, що стосується питань, які входять до компетенції певного підрозділу апарату, відвідувачі повинні почерпнути з об'яв, розміщених у коридорі, не турбуючи керівників і фахівців багатьма питаннями і не очікуючи в черзі прийому, щоб попередньо поговорити з компетентним працівником. У роботі з пайовиками велике значення має інформація їх про склад прав по управлінню споживчою кооперацією, цілі та завдання нашої системи, її організаційну побудову та ін.

Індивідуальна співбесіда потребує попередньої підготовки, продумування її ходу, ритму, визначення майбутньої поведінки.

Для того щоб під час розмови можна було б досягти очікуваного результату, потрібно додержуватись певних соціально-психологічних вимог. По-перше, доцільно спробувати на початку спілкування зняти перше напруження з співрозмовника, спрямувати його на відверту розмову. По-друге, потрібно дати людині можливість висловитись. По-третє, необхідно розмовляти з людиною мовою, зрозумілою для неї, уникати прямих запитань. Потрібно також не допускати відхилень у бесіді від основного напрямку. І, врешті, оцінювати особистість тільки після закінчення розмови, враховуючи при цьому свої можливі упередження.

Для ефективного перебігу розмови потрібно володіти такими якостями відкритої людини, як здатність до спілкування, гнучкість поведінки, стриманість і тактовність. Без цього не можна розраховувати на успіх. Товариськість, контактність характеризуються уважним ставленням до співрозмовника, здатністю стежити за кожним його словом, мімікою, жестом, умінням передбачати його думки, почуття. Якщо співрозмовник нервує, виявляє сором'язливість, потрібно пам'ятати, що невимушеність вашої поведінки діятиме на нього заспокоїливо.

Динамічність, гнучкість поведінки полягає в тому, що ви легко переключаєтесь з однієї теми на іншу, якщо цього потребує хід співбесіди. Для цього необхідно виробляти своєрідний «арсенал штампів спілкування», коли співрозмовник невимушено переходить до іншої теми. Можна використовувати і інший прийом, наприклад, прийом суперечливих ідей, думок, коли висловлюється думка, прямо протилежна тій, яку висловив співрозмовник або навіть ви особисто. Це примушує обох побачити незвичну точку зору, яка потребує або згоди, або спростування. Інертність, «зацикленість» на будь-якому питанні у такому випадку можуть зникнути.

Необхідно бути готовими практично до будь-якої поведінки співрозмовника, його індивідуальної своєрідності, бути гранично стриманим у своїх реакціях на можливі зриви. При таких установках простіше зберегти стабільність власної поведінки і об'єктивність оцінок іншої особистості. Поряд з умінням стримувати себе, певною мірою приховувати свої мимовільні оцінки, емо-

ційні реакції, треба вміти заспокоїти людину, використовуючи при цьому логічні докази або емоційність доказів.

Вміння побудувати та витримати до кінця свою лінію поведінки необхідне у тих випадках, коли співрозмовник нервує, переключається з однієї теми на іншу. Хаотичне слідування за його потоком думок і почуттів може завести розмову в глухий кут. Важливо своєчасно повертати розмову до головної проблеми. Нерідко співрозмовник неправильно розуміє свої труднощі. Звинувачення співбесідником інших завжди повинно насторожувати. У цьому випадку доцільно розглянути взаємовідносини його з оточуючими з позиції «давати іншим і брати в інших», щоб з'ясувати, чи не стоїть співрозмовник на споживацьких, егоїстичних позиціях щодо оточуючих людей.

Щоб об'єктивно проаналізувати особисті і професійні ситуації, розмову потрібно побудувати на принципі відносин партнерства. Воно багато в чому залежить від здатності ототожнювати себе з тим, з ким ви спілкуєтеся, зрозуміти його. Звичайно, перейнятися всіма особистими проблемами неможливо. Проте простежити вузлові моменти виникнення певних труднощів у відносинах з оточуючими, поставити себе на місце співрозмовника можливо і необхідно. Ви можете спільно з ним виробити варіанти виходу зі складних ситуацій. Для цього треба знати основні правила поведінки.

Тактовність полягає в тому, що не можна зачіпати інтимні сторони життя співрозмовника. Етично це тільки в тому випадку, коли він повідомляє такі дані сам. Крім того, потрібно явно або непомітно переконати співрозмовника в додержанні таємниці розмови.

Необхідним моментом успішної розмови є делікатність при її проведенні. Делікатність — це насамперед повага, визнання прав іншої людини на свободу думок, почуттів, поведінки. Люди значно відрізняються ступенем розкриття своїх думок і почуттів. І якщо ви відчуваєте, що надмірна відвертість може зашкодити співрозмовнику, потрібно самому делікатно його зупинити. Особливу делікатність потрібно виявити у розмові з представниками протилежної статі. І, звичайно, завжди слід пам'ятати про правило добровільності контакту.

Для співрозмовників важливі також емоційна (оціночна) стриманість і терпимість (уміння вислухати, зрозуміти, заспокоїти). Тому рекомендується всіляко уникати невротичних та інших суб'єктивних відхилень

у власних оцінках і поведінці на фоні терпимості до можливих невротичних реакцій, оцінок співрозмовника.

Для того щоб розмова досягала своєї мети, необхідно вміти слухати іншу людину.

Вміння вислухати співбесідника має першорядне значення в спілкуванні. Статистики підраховали: з часу, який використовуємо для контактів з оточуючими на роботі і вдома, ми 9 % пишемо, 16 — читаємо, 30 — говоримо, 45 % — слухаємо.

Щоб зрозуміти співрозмовника, в першу чергу потрібно з'ясувати собі його мету. Слід пам'ятати, що у процесі спілкування, людина, як правило, переключається з однієї мети на іншу або прагне одночасно до кількох. В одних випадках співрозмовник хоче засвідчити свою повагу і підтримати взаємовідносини (соціальна мета), в інших — намагається одержати інформацію, яка його цікавить (інформаційна мета). Вирішення проблемної ситуації або урегулювання конфлікту визначає намагання обох партнерів досягнути взаєморозуміння, незважаючи на гостру потребу дати волю почуттям (експресивна мета). Врешті, може виявитися, що учасник спілкування висуває якісь вимоги, звертається зі скаргою чи проханням, намагаючись примусити вас не тільки уважно його вислухати, а й піти назустріч (спонукальна мета).

У першому випадку слухати — означає брати участь у прийнятому ритуалі повсякденного спілкування. Соціальне спілкування передбачає, що співрозмовники розмовляють чи слухають по черзі, не перебиваючи один одного.

Правильно слухати, коли метою бесіди є обмін інформацією, означає точно сприймати мову співбесідника, зрозуміти її зміст і запам'ятати. При одержанні складної інформації доцільно з основних моментів робити короткі помітки. При цьому корисні прийоми «активного» або рефлексивного слухання: перефразування, уточнення і резюмування.

При експресивному спілкуванні доцільні прийоми не-рефлексивного слухання, або уміння мовчати, не втручатися в мову співрозмовника. Адже він і без того емоційний, збуджений і відчуває труднощі при формуванні своїх думок. Необхідно також виразити своє розуміння і схвалення його поведінки.

Коли ж метою спілкування є регулювання конфлікту, незамінні прийоми слухання, що ґрунтуються на

співпереживанні чи розумінні почуттів іншої людини. Тут важливо дати зрозуміти співрозмовнику, що ви поділяєте його почуття.

Однак якою б не була мета спілкування, необхідно знати технічні прийоми ефективного вислуховування і вміти невимушено ними користуватися. Для цього спочатку необхідно здійснити певний самоаналіз, виявити свої звички слухати, сильні і слабкі сторони та характер помилок, які допускали при індивідуальному спілкуванні. При цьому доцільно відповісти самому собі на ряд запитань. Чи не дуже швидко ви виносите судження про людей? Чи часто перериваєте співрозмовника? Які перешкоди у спілкуванні характерні для ваших відповідей? Які з них найчастіше повторюються? Проаналізувавши таким чином свої звички, можна надалі удосконалити їх.

Вміння слухати співрозмовника полягає в додержанні ряду правил. Перше правило звучить приблизно так: відповідальність за розмову взаємна, оскільки співрозмовники виступають у ролі слухача по черзі. Задаючи уточнюючі запитання, виявляючи активні емоції, ви повинні дати зрозуміти співрозмовнику, що уважно слухаєте його.

Друге правило: будьте уважним і зосередженим під час розмови. Увага до співрозмовника виявляється насамперед у візуальному контакті з ним. При цьому дивитися на співрозмовника потрібно без набридливості або пильного погляду, який інколи сприймається як ворожість. Пози і жести повинні свідчити, що ви слухаєте його. Під час розмови потрібно також зосередитися на тому, що говорить співрозмовник. Це потребує свідомих зусиль, оскільки зосереджена увага триває недовго (менше від однієї хвилини). Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон). Не допускайте «блукання» думок.

Третє правило: потрібно зрозуміти не тільки зміст слів, а й підтекст розмови та почуття співрозмовника. Для цього необхідно бути спостережливим, вміти «читати» невербальні (немовні) сигнали людини, з якою ви розмовляєте. Ці сигнали, що виявляються у виразі обличчя, позі, жестах людини, свідчать про її емоції, підтверджують чи заперечують те, що людина говорить. Нагадаємо також, що при цьому потрібно пригасити свої емоції, особливо негативні. Ваша позитивна реакція щодо людини, яка висловлює свої думки, допомагає точніше виразити їх. Негативна реакція з вашого боку

викличе у того, з ким ви спілкуєтеся, почуття невпевненості, настороженість.

Якщо в розмові настала перерва, не сприймайте мовчання співрозмовника за прояв уваги — людина може просто заглибитись у свої думки. В свою чергу, не можна прикриватися слуханням як сховищем. Пасивні, невпевнені у собі люди використовують його як можливість уникнути спілкування і самовияву. Вони не тільки не розмовляють, а й не слухають.

Розмовляючи з іншою людиною, не можна вдавати, що ви слухаєте. Відсутність інтересу і знудження неминуче виявляється у виразі обличчя і в жестах. Краще вже визнати, що в цей момент вислухати відвідувача досить уважно ви не можете, зіславшись на зайнятість.

Інколи співрозмовник повідомляє інформацію, яка не стосується теми розмови. Однак і в цьому випадку деякий час не потрібно його перебивати. Інколи це роблять неусвідомлено, причому помічено, що керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Якщо ж для уточнення справи все ж таки необхідно перебити співрозмовника, допоможіть йому відновити перерваний хід думок.

Беручи участь у діалозі, не давайте «затягти» себе в суперечку. Коли ми в думках погоджуємося зі співрозмовником, то, як правило, перестаємо слухати і чекаємо своєї черги висловитися. А вже якщо починаємо суперечку, то настільки захоплюємося обґрунтуванням своєї точки зору, що інколи не чуємо партнера. Необхідно вислухати його до кінця, щоб зрозуміти, з чим не можна погодитися, а вже після цього можна викласти своє розуміння проблеми.

При розмові з іншою людиною потрібно вміти задавати їй запитання. При цьому їх не повинно бути надто багато. Можна уточнити сказане, але «закриті» запитання, які потребують відповіді «так» чи «ні», потрібно звести до мінімуму. Надмірна кількість запитань пригнічує співрозмовника, ініціативу, що може звести саму розмову нанівець.

Часто метою звертання людини до вас є прагнення одержати що-небудь реальне, чи змінити вашу думку або примусити що-небудь зробити. В такому випадку уточніть, чого хоче насправді людина, яка до вас звернулася. Не давайте порад, якщо вас про це не просять, а якщо спонукають щось зробити, то найкраща відповідь співрозмовнику — ваша конкретна дія.

Деякі особливості має прийом з особистих питань працівників кооперативної організації (підприємств). Всі працівники повинні бути ознайомлені з місцем і годинами прийому з особистих питань. Причому бажано, щоб вони повідомляли секретарю про наступний візит і його цілі, оскільки без цього складно встановити кількість можливих відвідувачів і підготуватися до прийому.

Прийом співробітників з особистих питань характеризується наступними особливостями:

ініціатива належить, як правило, відвідувачу і відповідно тема та предмет розмови визначаються ним;

питання, які є темою розмови, можуть мати особистий характер (наприклад, заробітна плата, житлові умови, труднощі, пов'язані з підвищенням кваліфікації, зміна місця праці) або ж стосуватися охорони праці, культури торгово-технологічних процесів та ін.;

особиста зацікавленість відвідувача у вирішенні того чи іншого питання може призвести до емоційного напруження ситуації і потрібно бути готовим до цього;

відсутність досить повної і об'єктивної інформації про суттєві моменти предмету розмови не завжди дає змогу керівнику (всупереч очікуванням працівника) прийняти остаточне або досить швидке рішення.

До приходу відвідувача керівник повинен ознайомитися з суттю його справи, залучити фахівців (наприклад, у випадку розгляду юридичних проблем, для з'ясування яких потрібні спеціальні знання).

При підготовці до розмови необхідно продумати основні питання, які потребують з'ясування. Перелік цих питань не повинен бути великим, оскільки деякі відповіді співрозмовника можуть зумовити потребу в непередбачених уточненнях.

До зустрічі бажано також одержати попередню інформацію про цю людину, продумати, як використати цю інформацію. Готуючись до розмови, потрібно подбати про те, як встановити взаємну довіру.

Наступною стадією в процесі підготовки до співбесіди є планування часу для наступної зустрічі (для ознайомлення з необхідною інформацією, на саму розмову, обдумування та прийняття рішення).

Далі потрібно продумати, в яких умовах відбуватиметься розмова (в приміщенні відділу, в кабінеті керівника та ін.). При цьому необхідно забезпечити: конфіденційність як важливу умову для того, щоб людина

могла говорити вільно і відверто; виключення всіх факторів, які можуть відволікати від співбесіди (телефонні дзвінки, поява сторонніх осіб та ін.); найбільш комфортні для співрозмовника умови (зручне місце, доброзичливість, ввічливість у поведженні).

Однією з важливих форм комунікацій працівника з керівником є бесіди з ним за ініціативою керівника. Потреба у них практично виникає щодня в процесі виконання керівником своїх функцій, причому приводи для цього надзвичайно різноманітні і можуть зачіпати буквально всі аспекти діяльності кооперативної організації. При виклику підлеглого для розмови керівник повинен дотримувати надзвичайно важливого правила: повідомляти людині, яку викликають, причину, що послужила приводом для виклику. Це дасть змогу підлеглому підготуватись до розмови. Якщо ж причина виклику підлеглому не відома наперед, то очікуючи прийому, він губиться в здогадах, не буде підготованим до розмови, що в результаті знизить ефективність бесіди з керівником.

### 2.2.7. СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Спостереження показують, що від 4 до 27% свого робочого часу менеджери витрачають на телефонні переговори. При цьому телефон є одним з основних технічних подразників на роботі. Інколи здається, що якби не було телефону, ділове життя було б більше упорядкованим, ефективнішим. Однак телефон — незамінний помічник у роботі. Проте щоб він не перетворився у перешкоду, щоб максимально реалізувати його можливості, потрібно володіти культурою ділових розмов по телефону, оскільки вона є невід'ємною складовою частиною ділових якостей менеджера.

Звичайна процедура телефонної розмови складається з шести основних операцій: 1) встановлення зв'язку; 2) представлення співрозмовників; 3) введення співрозмовника в курс справи (постановка питання); 4) обговорення ситуації (поставленого питання), її аргументування; 5) відповіді на запитання співрозмовника; 6) підбиття підсумку розмови. Кожна з операцій має різну тривалість і може містити у собі надлишкову інформацію, що знижує ефективність телефонної розмови. Крім того, в розмові можуть бути паузи, пов'язані з технічними причинами чи поганою підготовкою спів-



розмовників до розмови. Тому для ефективного проведення телефонних переговорів потрібна спеціальна підготовка до них.

Підготовка до майбутньої телефонної розмови складається з ряду дій. Якщо ви вперше телефонуєте в ту чи іншу організацію, необхідно з'ясувати, з ким конкретно потрібно переговорити, тобто хто має необхідні повноваження для вирішення проблеми (прізвище, ім'я, по батькові співробітника, посада, номер телефону). Для відповідальних телефонних переговорів, особливо міжміських і міжнародних, необхідно попередньо скласти перелік питань, щоб не пропустити важливі моменти. Можна розмістити перелік питань з лівого боку аркуша паперу, а з правого — робити помітки по ходу розмови (необхідні дані, прізвища, реквізити, строки та ін.).

Особливої уваги потребує стилістика телефонної розмови, яка багато в чому визначає процес сприйняття телефонної інформації, настроїв співрозмовників та ін.

Намагайтеся телефонувати своєму абонентові в другій половині дня, не збивайте його з робочого ритму, коли він з найбільшим успіхом вирішує свої основні завдання. Необхідно назвати себе, перш ніж почати розмову, навіть якщо ви розраховуєте, що вас впізнають.

Усі розмови потрібно вести доброзичливим тоном. Якщо навіть відповідь точна і повна, але представлена в грубій, нетактовній формі, це завдає шкоди авторитету і працівника, і організації, негативно позначається на суті справи.

Вхідні (зовнішні) телефонні дзвінки також потребують певної підготовки.

При виконанні термінової, невідкладної роботи не знімайте трубку зовсім або знімайте її відразу ж і ввічливо попросіть передзвонити.

Якщо апарат один стоїть у загальній кімнаті, де працює кілька співробітників, то доцільно встановлювати його по черзі на кожний робочий стіл.

Багато людей підвищують голос щоразу, коли погано чути співбесідника, тим самим відволікаючи інших від роботи. В таких випадках потрібно попросити абонента говорити голосніше і запитати, як він чує вас.

При зніманні трубки з телефону, який задзвонив, не користуйтеся нейтральними відгуками типу «Так», «Слухаю», «Говоріть», а більш інформативними: «Іваненко», «Плановий відділ» та ін. Це виключає помилки та плутанину і заощаджує час. Крім того, суміщення відгуку

з відрекомендуванням задає діловий тон всій розмові.

При виклику до телефону відсутнього в цей момент працівника не потрібно обмежуватися простою констатацією факту «його немає», а дати відповідь приблизно такого типу: «Його немає. Буде тоді-то. Можливо, йому щось переказати?». І якщо вас дійсно про це попросять, не покладайтеся на пам'ять, відразу ж зафіксуйте прохання і покладіть записку на стіл колеги.

Необхідні телефони записують з обов'язковим посланням на прізвище, ім'я, по батькові, установу чи ту конкретну справу, якою ви пов'язані з цією людиною. При цьому потрібно дотримувати таких правил:

не затримуйте співрозмовника і зробіть первинний запис на календарі, а потім перенесіть його туди, де він має бути;

номер телефону, яким користуєтеся, постійно записуйте у записник;

один раз в півроку ревізуйте записник і викреслюйте номери, які більше не потрібні;

через рік-два замініуйте записник, але старі не викидайте.

Якщо у вас є секретар, то йому потрібно доручити пам'ятати те коло осіб і організацій, з якими вас потрібно з'єднувати у певний час. Крім того, секретар повинен знати характер питань, які входять у компетенцію керівника та інших працівників організації і скеровувати абонента до відповідного співробітника. При відсутності керівника секретар повинен фіксувати вхідні телефонні дзвінки найкраще у блокноті з відривними аркушами, які потім необхідно йому передати.

Сучасний менеджер повинен також уміти користуватися технічними засобами підвищення ефективності використання телефонного зв'язку.

Телефонний зв'язок разом з перевагами має і деякі недоліки, які створюють певні незручності абонентам і потребують додаткових витрат часу, які в разі потреби багаторазових викликів абонентів можуть становити значну частину робочого часу. Для усунення цих недоліків використовують концентратори, підсилювачі телефонної апаратури, пристрої автоматичного набору телефонного номера, автоматичні телефонні відповідачі і секретарі-автомати.

## 2.2.8. СПІЛКУВАННЯ З АУДИТОРІЄЮ

Для більшості людей виступ перед аудиторією — це складне завдання. Сотні років людей хвилює та сама проблема: як викласти свої думки з найбільшою якістю, легкістю, дохідливістю. Особливо це важливо для менеджера, для якого мистецтво публічного виступу, вміння переконати людей нерідко є запорукою успішної діяльності колективу, який він очолює.

Виступ перед аудиторією досягне своєї мети тільки в тому разі, коли до нього ретельно підготуватися. Як правило, непідготовлені оратори виступають емоційно, справляють певне враження на слухачів, проте не завжди можуть переконати їх.

Підготовка публічного виступу має розпочинатися з складання плану майбутньої промови. Цей план можна скласти на окремих картках відповідно до складових частин виступу:

№ 1 — як заволодіти увагою слухачів;

№ 2 — як найкраще використати свою енергію;

№ 3 і № 4 — як завоювати розум слухачів;

№ 5 — результат виступу.

Заповнювати картки розпочинають з картки № 3, де потрібно чітко сформулювати тему виступу та найважливіші його положення, які потрібно довести до слухачів. Картку № 4 застосовують для занотування на ній усіх доказів, порівнянь і протиставлень, цифр та ін. Заповнюючи картки № 3 і № 4, потрібно продумати, як розкрити тему виступу перед слухачами, зробити її зрозумілою для всіх, як довести правильність своєї позиції і досягти взаєморозуміння з аудиторією.

На картці № 5 зазначають заключне звернення до аудиторії, тобто певне резюме виступу — пропозиція слухачам, як використати почуте.

Тепер необхідно продумати початок виступу і записати його на картці № 1. Вступ повинен бути коротким, точним, привернути увагу слухачів, викликати інтерес до особистості оратора і до того, що він говорить та стимулювати бажання аудиторії повірити виступаючому і тому, що він скаже.

На картці № 2 окреслюють мету виступу, причини актуальності його теми, аргументи, за допомогою яких можна залучити до вирішення проблеми всіх, хто сидить у залі.

Склавши план виступу, потрібно «програти» його в думках, підібрати необхідні слова, жести, інтонацію. Деякі виступаючі віддають перевагу повному запису майбутньої промови, вивчають її, потім викидають записаний матеріал, щоб у ході виступу користуватися лише опорними картками. Спосіб підготовки до доповіді може бути різним. Єдине, чого не можна робити — це читати свій виступ з папірця.

Навіть добре продуманий виступ не досягне успіху, якщо не продумати свою майбутню поведінку перед аудиторією. Вплив оратора на аудиторію розпочинається з появи його перед слухачами. Хода виступаючого повинна бути рівною. Підійшовши до трибуни чи столу, потрібно зайняти правильне положення: стати прямо, ноги поставити нарізно, дивитися прямо на слухачів. Весь вигляд виступаючого повинен свідчити про його впевненість у тому, що він хоче довести до слухачів.

При контакті з аудиторією велике значення має контакт очей публіки і виступаючого. Потрібно дивитися на слухачів, оскільки більшості людей подобається, коли звертаються безпосередньо до них. Деякі виступаючі вважають, що коли періодично поглядати в вікно, чи на стелю, то це допоможе зібратися з думками, або коли дивитися над головами тих, хто сидить в останньому ряді, то кожен буде думати, що оратор звертається безпосередньо до нього. При такій поведінці виступаючого аудиторія вирішить, що він уникає слухачів, що він невідвертий, хоче спонукати слухачів до чогось, невігідного їм.

Тому під час виступу потрібно звертати свій погляд на конкретних слухачів у вигляді миттєвого контакту своїх очей з їхніми. Якщо оратор виступає перед великою групою людей, то потрібно обрати певних слухачів для постійного звертання в різних частинах аудиторії, не залишаючи поза увагою жодного її сектора. Погляд повинен бути привітним, живим.

Тембр голосу має відображати твердість і впевненість виступаючого, а сила голосу повинна бути такою, щоб його чули всі.

При публічному виступі потрібно вміло користуватися жестикуляцією як одним з важливих інструментів людського спілкування.

Не можна під час виступу тримати руки в кишенях, слід вміло використовувати їх для створення образів своїх ідей.

Успіх виступу багато в чому залежить від його початку. Перше враження слухачів має бути позитивним, вселяти впевненість, що час не буде втрачений даремно.

Розпочати виступ можна з цитати, з пропозиції, яка вражає своєю незвичайністю, з історії, яка викличе негайне співчуття слухачів, з посилання на новий, відомий усім літературний твір чи телесюжет, з розповіді з власного життя чи риторичного запитання. Такий початок виступу дає змогу заволодіти увагою слухачів. Після цього потрібно розвинути свій перший успіх і закріпити його. Для цього необхідно ввести слухачів у курс проблеми, зробити з них активних учасників зустрічі. Потрібно добре виділити найважливішу думку, яка закладена в основу промови. Все інше — факти, докази, приклади доповнюватимуть і розвиватимуть основну думку.

У письмовому повідомленні головне можна виділити в окремий параграф, підкреслити.

Виступаючи з промовою, необхідно змінити тон голосу, говорити повільніше про те, чому присвячений виступ, перетворити думку в живий образ.

Будь-який обмін думками, судженнями, твердженнями між людьми відбувається за такою моделлю: за твердженням повинен іти доказ, факт. Ця схема спрацьовує і при публічному виступі перед аудиторією.

Для доказу певної точки зору найкраще користуватися фактами (ілюстрації, приклади, порівняння, логічні висновки, наочні матеріали, статистичні дані та ін.).

Обов'язковою складовою успіху виступу є також наполегливість і стійкість у доказах своєї правоти.

Значно збагачує виступ вміле використання аналогій і протиставлень. При цьому потрібно використовувати аналогії, порівняння з предметами і явищами, добре відомими слухачами. Наприклад: «Співпрацю між членами нашого правління можна проілюструвати за допомогою відомої байки про лебедя, рака та щуку».

У ході виступу перед слухачами потрібно також вміло використовувати цифри як засіб, за допомогою якого можна передати дані про кількість, вартість, розміри, обсяги. Однак цифрами слід уміло користуватися. Не можна надміру перевантажувати ними виступ. Цифри повинні бути зрозумілими для слухачів. Для наочності можна подати їх у дещо модифікованому вигляді. Наприклад, якщо потрібно сказати, що у споживчому товаристві за рік використано 1750 т палива, то сама собі ця цифра мало що скаже слухачам. Влучним буде

подання інформації у такій формі: «Такої кількості палива досить для обігрівання будинку протягом 25 років».

Нерідко аудиторія відмовляється сприймати висловлювання оратора, якщо воно виходить від його імені. У такій ситуації необхідно послатися на відому людину, фахівця у цій сфері, тобто використовувати цитування. Користуючись цитатами як засобами підтвердження і обґрунтування власних ідей, необхідно посилатися на людину, яка дійсно є фахівцем у цій сфері і яка відома більшості присутніх у залі.

Врешті, на слухачів дуже впливає логіка міркувань виступаючого. У своїх міркуваннях можна йти від причини до наслідку, або від наслідку назад, до причини. Обирати той чи інший хід міркувань потрібно, виходячи з суті проблеми, що висувається перед слухачами, та з мети, яку ставить перед собою оратор. Якщо мета виступу інформаційно-аналітична, то варто розпочати з опису наслідку і потім проаналізувати причини. Якщо ж мета виступу — спонукати слухачів до певних дій, то краще підвести їх до думки оратора, почавши з аналізу причин.

Ефективність виступу значно підвищується при використанні засобів наочності — таблиць, схем, графіків, піктограм.

Використовуючи предмети для виступу перед аудиторією, необхідно правильно їх відібрати насамперед з погляду наочності; щоб демонстраційний матеріал було видно всім присутнім у залі.

Не можна розмахувати предметом перед очима слухачів. Описуючи його, слід показувати ті його елементи, про які йдеться у цей момент. Потрібно уникати можливих моментів, коли предмет може злитися за кольором з одягом виступаючого. Предмет необхідно розташовувати так, щоб він був доступним для огляду з будь-якого місця в залі, а не тримати його перед собою.

Якщо будь-який предмет потрібно продемонструвати в дії, то наперед ознайомлюються з принципом його роботи та випробовують.

На різних рівнях ділового спілкування велике значення мають такі засоби наочності, як таблиці, схеми, графіки, піктограми.

Подаючи матеріал графічно, потрібно обрати такий масштаб зображення, щоб графік можна було добре роздивитися з останнього ряду. Найбільш важливі місця графіка позначають стрілками. Графік краще викону-

вати в кольорах, що є ефективним і простим засобом фіксації на ньому уваги слухачів. Для порівняння дуже зручні графіки, побудовані з прямокутників різної висоти. Такі графіки можна будувати і в вертикальному, і в горизонтальному напрямках, використовуючи різні кольори.

Таблиці не повинні бути великого розміру і містити в собі більше від 2—3-х колонок і 5—6 рядків. Кожна таблиця повинна мати назву. Підписи на таблицях роблять горизонтально.

Одним із способів передавання описуваних предметів за допомогою символів є піктограми. Використання піктограм дає змогу навіть складний для розуміння матеріал подати у вигляді цікавої і доступної інформації, дає наочне уявлення, необхідне для обґрунтування думки. Це відбувається негайно, оскільки аудиторія бачить і розуміє закладену в піктограму думку, як тільки вона постає перед нею. Зображення на піктограмі повинне бути надзвичайно простим.

Під час демонстрації наочності важливо також правильно вибрати місце для промовця. Найкраще місце — зліва від матеріалу, який демонструють. Якщо промовець користується указкою, то можна стояти там, де йому зручніше. Однак ні в якому випадку не можна заступати собою те, що демонструють.

Вдалим можна вважати тільки такий публічний виступ, після якого аудиторія чітко знає, що робити з одержаною інформацією. Для цього в кінці обов'язково слід пояснити слухачам, для чого їм потрібна така інформація. Закінчувати виступ треба коротким резюме, докладно пояснити, як користуватися інформацією. Якщо інформація мала пізнавальний характер, то на закінчення виступу варто коротко нагадати, про що йшлося.

### 2.2.9. ДІЛОВЕ ЛИСТУВАННЯ

Під діловими листами розуміють різні за змістом документи, що виділяються за єдиним способом передавання текстів — поштовим зв'язком. У формі ділових листів можуть бути запити, нагадування, повідомлення, відповіді, прохання та ін. Тепер ці документи є основною зв'язуючою ланкою між підприємствами, організаціями та установами і займають приблизно 80% загаль-

ного обсягу документації. Поступаючись у швидкості доставки інформації порівняно з іншими видами (телекс, телефон, комп'ютерний зв'язок) ділові листи вигідно відрізняються від них варіантністю обсягу, представництвом, дешевизною. Звичайний лист незамінний у рекламній діяльності, при розсиланні комерційних пропозицій; тільки він може створити позитивне враження про вас і вашу діяльність при перших позаособових контактах із закордонними партнерами.

Юридично правильно оформлений, написаний гарною мовою, на фірмовому бланку, однозначний за змістом діловий лист — одна з передумов успіху.

Будь-який документ складається з окремих складових елементів, які називаються реквізитами (автор, адресат, підпис, дата та ін.). Сукупність реквізитів, розташованих у певному порядку в документі, складають його формуляр.

Службові документи, у тому числі ділові листи, як правило, складають на бланку — стандартному аркуші паперу, на якому відтворюється постійна інформація і відводиться місце для змінної інформації. Бланки найчастіше виготовляють у друкарні. Проте реквізити бланку можна наносити за допомогою штампеля.

Бланки листів, які використовують організації споживчої кооперації, повинні містити такі реквізити:

емблему споживчої кооперації України;

найменування автора документа (відомства, організації чи підприємства структурного підрозділу);

адресу організації, індекс підприємства зв'язку, поштову і телеграфну адресу, номер телефону (в деяких випадках цей реквізит доповнюється назвою банку і номером розрахункового рахунку, необхідного для виконання розрахунково-грошових операцій);

код документа.

Крім того, на бланк наносять у вигляді рисок-кутників обмежуючі відмітки для реквізитів: дату, індекс, посилання на індекс і дату вхідного документа, відмітку про контроль. Такими самими обмежуючими рисками-кутниками позначають місце адресата і поля листа.

Розглянемо порядок розміщення на бланку листа зазначених вище реквізитів.

*Емблема.* Першим реквізитом бланку листа є емблема.

Емблема-організації — це умовне або символічне зображення, яке відображає основний напрям діяльності її. Емблемою може бути товарний знак, зареєстрований у



встановленому порядку. Споживча кооперація України як емблему використовує художньо виконану абрєвіатуру «УКС».

Емблему розташовують на верхньому полі документа або на лівому полі бланку на рівні реквізитів «найменування відомства» чи «найменування організації, підприємства».

*Автор документа.* Автором документа є організація чи підприємство споживчої кооперації. Їх найменування дається з посиланням на підпорядкованість у реквізитах «найменування відомства», «найменування організації чи підприємства», «найменування структурного підрозділу».

Всі найменування подають у називному відмінку в суворій відповідності з найменуванням, встановленим відповідними правовими актами. Якщо є встановлена правовим актом скорочена назва, то вона дається в дужках під повною назвою, наприклад — Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка). Підвідомчі організації у своїх бланках можуть замість повної назви вищого органу застосовувати його скорочену назву.

Реквізит з найменуванням структурного підрозділу, як правило, друкують на бланку машинописним способом під назвою організації.

*Адреса організації.* Цей реквізит передбачає листування (відповідь) і включає: індекс підприємства зв'язку, поштову і телеграфну адресу, номер телетайпу (факсу), телефону; для частини тиражу бланків листів, призначених для виконання розрахунково-грошових операцій, вказують номер рахунку в банку. Наприклад, 252001, Київ-1, вул. Хрещатик, 7/11, тел. приймальні 226—20—43, телефакс 229—10—39.

*Коди.* Згідно з чинними нормативними актами для обробки службової документації на ЕОМ на бланках листів проставляють код відповідно до Загальносоюзного класифікатора підприємств і організацій (ЗКПО). На бланку листа ці коди розміщують між адресою організації — автора, датою та індексом документа.

*Дата документа.* Цей реквізит є обов'язковим. Його місце визначене обмежувальними рисками. Дата ставиться при завершенні оформлення документа (вона повинна бути одночасно датою його підписання і відправлення) арабськими цифрами. На неї відводиться вісім знаків: шість цифр (по парі на число, місяць, рік) і дві розмежувальні крапки, наприклад 15.10.93. Якщо цифра

одна, перед нею обов'язково ставиться 0 (наприклад, 07.09.93). Крім дати, що ставиться на бланку, датують також усі стадії оформлення і обробки документа: погодження (візування), затвердження, нанесення резолюції, одержання документа, виконання. Тому дата є складовою частиною й інших реквізитів.

*Індекс документа.* Індекс — це умовне позначення документа за допомогою цифр, букв або комбінацією їх. Індекс проставляють на одному рівні з датою. Для листів, що відправляють, він складається з кількох частин: індексу структурного підрозділу, номера справи згідно з номенклатурою, куди підшита копія листа і порядкового номера листа. Наприклад: 13 Н — 40/2—191, де 13 Н — індекс структурного підрозділу, 40/2 — номер справи згідно з номенклатурою, 191 — порядковий номер відправленого листа.

*Посилання на індекс і дату вхідного документа.* Посилання на індекс і дату ініціативного листа, тобто листа, одержаного організацією, — важлива пошукова ознака, яка дає змогу при одержанні відповіді відразу ж визначити, якому структурному підрозділу вона повинна бути направлена, в якому структурному підрозділі є копія ініціативного листа, на який надійшла відповідь. Цей реквізит повністю переписують з ініціативного листа. Наприклад: на № 03—24/937 від 07.11.93.

*Адресат листа.* Адресат — складний реквізит. До його складу входять наступні частини:

найменування установи, організації (в іменному відмінку);

найменування структурного підрозділу (в іменному відмінку);

посада одержувача (у давальному відмінку);

прізвище та ініціали (у давальному відмінку);

поштова адреса.

Склад реквізиту «адресат» змінюється залежно від того, куди і кому адресують листа. Так, для внутрішніх листів вказують лише назву структурного підрозділу або керівника, якому надсилають листа. Наприклад:

Начальнику відділу цін Укоопспілки  
Петращенко В. Б.

При адресуванні в організацію назви організації і структурного підрозділу вказуються у називному відмінку, тому прийменник «в» відсутній. Наприклад:

Укоопспілка  
Управління кадрів, навчальних закладів і заробітної плати

Прізвище одержувача вказують лише тоді, коли відомо, хто конкретно займається цим питанням. Це підвищує оперативність доведення документа до виконавця. Наприклад:

Укоопспілка  
Управління кадрів, навчальних закладів і заробітної плати  
Вольчаку М. Ф.

У листах на ім'я приватних осіб спочатку вказують поштову адресу, а потім прізвище й ініціали. Наприклад:

251102 Чернігівська обл.,  
Ніжинський район  
с. Бурківка  
Лозовій Н. П.

Повну поштову адресу вказує складач документа у разі надсилання його разовому кореспондентові, що полегшує роботу з обробки і відправки кореспонденції. Наприклад:

Головному редактору журналу «Просвіта»  
Балабану П. Ю.  
251002, ДСП, Київ-2, вул. Весела, 52/1

Якщо лист направляють групі однорідних організацій, то адресат вказується узагальнено. Наприклад:

Правлінням облспоживспілок, керівникам підприємств власного господарства  
Укоопспілки

Кожна складова частина реквізиту «адресат» друкується з нового рядка через 1,5 міжрядкового інтервалу з того самого положення друкарської машини. На документі вказують не більше ніж чотири адресати. Якщо їх більше, то складають список на розсилання і на кожному примірнику листа пишуть одну адресу.

Текст документа є основним реквізитом ділового листа. Друкується він через 1,5 міжрядкових інтервали. Дозволяється друкувати текст листа з обох сторін аркушу паперу. Через один інтервал можна друкувати листи на папері формату А5. При підготовці тексту листа пот-

рібно додержувати наступних принципів: об'єктивне відображення управлінської ситуації, нейтральність викладу, повнота інформації і лаконічність викладу, типізація мовних зворотів і стандартизація термінів, скорочень, визначення величин і позначення одиниць.

Структура тексту залежить від виду ділового листа.

*Відмітка про наявність додатку* робиться під текстом супроводжувального листа, до реквізиту «підпис». Наприклад:

Додаток: Графік відпусток працівників апарату управління на 1994 рік на 2 арк. у 3 пр.

Якщо у тексті є згадка і пояснення змісту додатку, то цей реквізит оформлюють так:

Додаток: на 2 арк. у 3 пр.

Якщо до листа прикладається документ з додатком, то відмітку про наявність додатку роблять за формою:

Додаток: Лист Міністерства фінансів України від 08.03.93 № 3/175 і додаток до нього, всього на 9 арк.

*Підпис.* Під підписом (правом підпису) розуміють повноваження посадових осіб установ, організацій та підприємств на підпис вихідних документів. У споживчій кооперації право підпису листів від імені її організацій і підприємств мають перші керівники (голови правління, директори, управляючі) та їхні заступники.

Листи, які відсилають від імені структурних підрозділів апарату управління, підписують їхні керівники.

Листи, пов'язані з одержанням чи видачею грошових засобів чи матеріальних цінностей, повинні мати два підписи: перший і другий. Право першого підпису таких листів має керівник організації, другого — головний бухгалтер.

До складу реквізиту «підпис» входять: найменування посади особи, що підписує документ, особистий підпис, розшифрування підпису. Якщо лист оформлений на бланку організації, то в назву посади не включають її найменування. Наприклад:

Голова правління

І. Д. Петренко

При оформленні листа на чистому аркуші паперу в реквізиті «підпис» дається повна назва посади з включенням назви організації. Наприклад:

Голова правління  
Одеської облспоживспілки

В. І. Хоменко

Реквізит «підпис» друкують через два інтервали після тексту від нульового положення табулятора, тобто прямо від поля. Якщо назва підпису довга і займає кілька рядків, то її друкують через 1,5 міжрядкового інтервалу і розшифрування підпису дають на рівні останнього рядка найменування посади.

Розшифрування підпису складається з ініціалів, імені та по батькові і прізвища. Ініціали проставляють перед прізвищем без проміжків. Підписують, як правило, перший примірник документа, оформлений на бланку. При направленні листа в кілька адрес і в невідомі організації підпис ставиться на всіх примірниках. Якщо документ відправляють у відомі організації, підписують перший примірник, який залишається у справах відправника, а розсилають завірені копії.

*Відмітка про надходження.* При одержанні листа на ньому спеціальним штемпелювальним апаратом чи вручну гумовим штампелем проставляють першу відмітку, що фіксує факт і час прийому в організації і складається з скороченої назви організації-одержувача, дати одержання листа і вхідного реєстраційного номера (індексу).

Дата одержання документа є важливою пошуковою ознакою і, крім того, початком відрахунку строку виконання документа, який надійшов. Вхідний реєстраційний номер також служить для пошуку документа у діловодстві. Крім того, він використовується для обліку документів, які надійшли за місяць, квартал, рік. Відмітку про надходження ставлять на нижньому полі документа в правому куті.

*Відмітка про виконання.* Прізвище виконавця і його телефон передбачає можливість звернення до безпосереднього складача листа для уточнення або конкретизації будь-яких даних чи положень. Відмітка складається з прізвища (без ініціалів) і номера службового телефону, її розташовують у лівому нижньому куті як з лицьового, так і зворотного боку листа. Наприклад:

Ткачук      262 16      55

Дозволяється проставляти під прізвищем виконавця і номером його телефону індекс друкарки (як правило, перша буква прізвища та імені), кількість віддрукованих примірників і дату друкування. Наприклад:

Ткачук                      262    16    55  
АФ                              5      94    02    07

го листування. Успіх же ділового контакту за допомогою листа залежить від його змісту.

Складаючи листа, слід з'ясувати наступні моменти: вид листа (супроводжуючий, лист-замовлення, відповідь на запит партнера, вибачення та ін.); чи передбачається відповідь (є ситуація, коли її не очікують, наприклад, у разі прямого рекламного розсилання); чи буде зміст листа однозначно зрозумілий адресатом, чи не внесе він якихось непорозумінь відносно предмету листування; чи впевнені ви, що лист надійде у визначений строк (якщо ні, то краще скористатися телеграфом чи факсом).

Потрібно чітко уявляти собі, що ви хочете написати, як аргументувати, якої мети добиваетесь. При цьому необхідно переконалися, що саме лист є найбільш ефективним способом вирішення питання.

Зміст листа потрібно викладати в такій логічній послідовності, яка в поєднанні з лаконічністю і переконливістю привела б адресата до думки про потребу відповідним чином вирішити питання.

Тон листа має бути коректним. Поєднання прискіпливо відібраної лексики і простота викладу забезпечать переконливість і дадуть змогу уникнути додаткового листування. Потрібно уникати неточностей, двозначностей, професіоналізмів і непотрібних скорочень.

Рекомендується уникати в тексті листа категоричних виразів, а користуватися вставними словами і конструкціями типу: як відомо, якщо можливо, очевидно та ін.

Повагу до адресата допомагають виразити дієслівникові звороти типу: докладно вивчивши Ваші зауваження, уважно розглянувши Ваші пропозиції.

Незважаючи на велику різноманітність питань, що відображають у ділових листах, при обґрунтуванні дій використовують стандартний набір початкових та заключних словосполучень і виразів: для науково-технічного співробітництва; в порядку надання технічної допомоги; як обмін досвідом; як виняток; у зв'язку з терміновістю замовлення; у зв'язку з відмовою постачальника; у зв'язку з проведенням спільних робіт; відповідно до попередньої домовленості; згідно з листом замовника; відповідно до протоколу; згідно з Вашим проханням; незважаючи на наші неодноразові (усні і письмові) нагадування, досі; з метою подальшого співробітництва; відчуваючи гостру потребу та ін.

Виразами відмови є такі: на жаль, задовольнити Ва-

ше прохання немає можливості; на жаль, ми не можемо задовольнити Ваше прохання. Відповідні словосполучення застосовуються при наявності інших видів ділових взаємовідносин між партнерами (покладення на себе певних обов'язків, гарантія додержання певної домовленості, попередження партнера та ін.).

Ділові листи партнерам в основному складають від третьої особи: правління вважає; дирекція висуває пропозицію; рада вирішила. Допускається починати листи з дієслова в першій особі множини: повідомляємо вам, що; нагадуємо, що та ін.

Розглянемо особливості найбільш поширених видів ділових листів.

#### *Структура листа-прохання:*

- 1) висвітлення причини, що зумовила звернутися з проханням;
- 2) викладення суті прохання;
- 3) очікуваний результат, якщо прохання буде задоволене;
- 4) готовність до подальшого співробітництва.

Голові правління спілки селянських господарств «Урожай» с. Комарівки Нечитайленку О. М.

Жителі с. Комарівки звертаються до правління райспоживспілки з проханням відкрити на хуторі Веселому магазин з торгівлі товарами повсякденного попиту. Райспоживспілка не має можливості побудувати новий магазин.

Просимо Вас розглянути питання про передачу під приміщення магазину будівлі колишньої польової бригади на хуторі Веселому, яка нині не використовується. Райспоживспілка за свої кошти здійснить поточний ремонт та обладнання магазину у цьому приміщенні. Відкриття магазину значно поліпшить торгове обслуговування жителів хутора Веселого.

Голова правління

Т. М. Іванченко

*Структура листа-відповіді, який містить відмову в проханні чи відхилення пропозиції;*

- 1) повторення прохання;
- 2) причини, з яких прохання не може бути задоволене або пропозиція не може бути прийнятою;
- 3) констатація відмови чи відхилення пропозиції.

Голові виконкому  
Бузької районної Ради народних депутатів  
Хоменку Т. Д.

На № ГВ—17/02—24 від 07.08.93

Правління райспоживспілки розглянуло Вашу пропозицію про виставлення на аукціон для придбання у приватну власність магазину з торгівлі товарами повсякденного попиту в с. Оличівка.

Повідомляємо, що ця пропозиція не може бути прийнятою, оскільки майно споживчої кооперації не підлягає приватизації згідно з чинним законодавством України. Економічних причин для продажу магазину в с. Оличівка немає.

Отже, магазин з торгівлі товарами повсякденного попиту в с. Оличівці на аукціоні представлений не буде.  
Голова правління І. Т. Бутенко

*Структура ділового листа, що містить запит:*

- 1) обґрунтування актуальності запиту;
- 2) зміст запиту;
- 3) очікуваний результат, формулювання гарантії.

Директору Броварського  
заводу металоконструкцій  
Іванчуку І. М.

Правління Броварської райспоживспілки планує розпочати будівництво універсального магазину біля Вашого заводу. Для спорудження каркасу універмагу потрібно 10 т металоконструкцій з асортименту, що випускається Вашим заводом.

Просимо повідомити нас про можливість продажу металоконструкцій.

Оплату гарантуємо протягом 3-х днів з моменту виставлення рахунку.

Голова правління  
Головний бухгалтер

І. Т. Петренко  
В. З. Козаченко

*Структура супроводжувального листа:*

- 1) повідомлення про надіслані матеріали;
- 2) уточнюючі дані.

Начальнику фінансового відділу  
Львівської облспоживспілки  
Коновалову О. Б.

Надсилаємо розрахунки планового прибутку Бузької райспоживспілки по галузях діяльності на 1994 рік. У розрахунку закладено прогнозні дані індексу цін на товари і послуги в 1994 році.

Додаток: на 2 арк. у 3-х пр.

Голова правління

І. Т. Бутенко

*Структура листа-запрошення:*

- 1) повідомлення про захід, до участі в якому запрошується адресат;
- 2) конкретні дані про строки проведення заходу та умови участі в ньому.

Голові правління селянських господарств «Мрія» с. Високе  
Міщенко О. П.

Правління райспоживспілки 22 червня проводить збори кооперативного активу району. Просимо Вас взяти участь у цих зборах.

Збори активу будуть проведені в приміщенні районного Будинку культури. Початок роботи — 10 год ранку. Закінчення зборів планується о 14-й годині.

Голова правління

І. Т. Борисенко



### *Структура інформаційного листа:*

- 1) інформація про можливість надання послуги, продукції, товару;
- 2) умови одержання послуги, продукції, товару.

Повідомляємо, що в магазинах споживчої кооперації району в необмеженій кількості є засіб боротьби з колорадським жуком «Ефект», купити який можна як за готівку, так і безготівковим розрахунком. Вартість однієї улаковки, достатньої для обробки 0,5 га землі, 2750 крб. Оптовим покупцям надається знижка у розмірі 12 % роздрібної ціни.

Голова правління

*І. Т. Борисенко*

*Структура листа-повідомлення* подібна до структури листа-запрошення та інформаційного листа. Лист-повідомлення складається для конкретного адресата і найчастіше є відповіддю на лист-запит. Починається словами: «Повідомляємо», «Ставимо до відома» та ін., далі викладають певні факти.

Голові правління Іванківського  
споживчого товариства  
Петренку С. П.

Повідомляємо, що ліміт дрібнооптового відпуску товарів для Вашого споживчого товариства на 1995 рік встановлено в розмірі 4870 млн крб.

Голова правління райспоживспілки

*І. В. Носенко*

*Лист-підтвердження* містить повідомлення про одержання поштового відправлення, товарів, цінностей, грошей (чи про те, що раніше складений документ має чинність). Крім того, може бути підтверджений певний факт, розмова та ін.

Підтверджуємо одержання від Вас телеграми про виявлений фактичний незбіг кількості товару, відправленого вагоном № 7003/02 з даними супроводжувальних документів.

Підтверджуємо згоду на пайову участь у будівництві магазину в с. Петрівка у сумі 3 млн крб.

*Лист-нагадування* містить вказівку на наближення або закінчення строку виконання певного зобов'язання чи проведення заходу.

Нагадуємо Вам, що відповідно до договору 17/32 від 15.01.93 Ви повинні закінчити поставку обумовлених договором товарів до 15 липня поточного року.

*Гарантійний лист* — це документ, який забезпечує виконання викладених у ньому зобов'язань, оплату чи надання певних послуг адресату. Ці листи мають підвищену правову функцію, тому текст їх повинен бути гранично чітким і зрозумілим.

Просимо надати концертний зал будинку культури на протязі дня 12 травня зборів кооперативного активу району.

Оплату за користування залом гарантуємо згідно з виставленим Вами рахунком.

Голова правління

І. П. Чуркін

Розглянуті види ділових листів являють собою основну частину письмових ділових контактів організацій і підприємств споживчої кооперації. В конкретних умовах роботи можливі також інші різновиди ділових листів як комбінація з розглянутих основних їх видів.

Є деякі особливості в оформленні ділових листів за кордон.

Типовий діловий лист за кордон складається з шести частин: заголовка, дати відправлення, внутрішньої адреси, звертання, основного тексту листа, заключної форми ввічливості.

*Заголовок* містить адресу відправника і назву фірми чи імені відправника. Краще користуватися фірмовими бланками, віддрукованими друкарським способом і розробленими в одному стилі з конвертом. Для відправлення за кордон адреса та назва організації чи підприємства мають бути продубльовані англійською мовою.

Ставити вихідний номер на бланках для закордонних адресатів не рекомендується, оскільки за кордоном користуються датою відправлення і змістом. Вихідний номер краще поставити лише на копії листа.

*Дату* пишуть по-різному залежно від країни призначення.

*Для відправлення в Європу*

*Для відправлення в США*

день  
6-th

місяць  
January

рік  
1993

місяць  
January

день  
6

рік  
1993

*Внутрішня адреса* складається з назви організації, посади адресата або його імені, наприклад: Swistspeed Co., Inc. При звертанні до людини, яка не має титулу: Mr. (Мн.: Mrs.) для чоловіків, Mrs. (Miss) (Мн.: Meses) — для жінок. Якщо людина має титул, його ставлять замість імені, наприклад: Dr. Jones.

Якщо назва фірми складається з імен, наприклад, Black and Black, то при звертанні до цих людей застосовують скорочене Messers (для чоловіків) і Mesdames

(Mmes) для жінок, Messers Black and Black Ass., Mmes Ianes and Car Ass.

В адресі і даті крапки не ставлять. Інколи перед іменем адресата ставиться Attn.:. Наприклад, Attn.: Mr. Black (До уваги містера Блека). Якщо вам відоме офіційне становище адресата (його посада), доцільно вказати його після імені. Наприклад: Attn.: Mr. Black, Head of Department (До уваги містера Блека, начальника відділу). Після адресата можна дати уточнений зміст листа. Наприклад: Re.: (Regarding) you letter of January 02, 1993 відносно вашого листа від 02.01.93.

*Звертання.* При звертанні до окремої особи, як правило, застосовують неформальне Dear (Дорогий): Dear Sir, Dear Madam, Dear Mr. Brown, Dear John.

При звертанні до фірми більш формально: Dear Sirs (Європа), Gentlemen: (США).

Після звертання застосовується кома (в Європі) чи дві крапки (в США): Dear Sirs, Gentlemen:

*Основний текст* листа складається з інформації, яку потрібно довести до адресата. При цьому необхідно дотримуватися таких формальних вимог до його оформлення.

1. З великої букви пишуть:

- а) імена, адресу, звертання;
- б) кожне слово найменування фірми;
- в) кожне слово офіційної назви посади;
- г) назву об'єктів листування.

2. Не можна використовувати скорочені форми модальних і допоміжних дієслів типу shan't, can't, потрібно застосовувати shallnot, cannot і т. д.

*Заклучна форма ввічливості* повинна завжди відповідати звертанню. Підпис (або його факсиміле) повинен супроводитися повним іменем автора із зазначенням його посади і звання, наприклад, Sir Jeffrey, , Editor-in-Chief; J. P. Black, Head of Department.

Якщо до листа є додатки, то їх характер і розмір уточнюють в лівому нижньому куті листа після скорочення: Enelo (Enellosure) — додаток, Enelos — множина. Наприклад: Enelo: 22 pages (sheets).

Діловий лист має свідчити про вашу скромність та відвертість, а мова в ньому повинна йти не про вас, вашу організацію чи підприємство, а про проблеми, які хвилюють або цікавлять ваших комерційних партнерів.

## 2.2.10. ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБОВОГО КОНТРОЛЮ

Відправним пунктом концепції контролю дій підлеглих є такий: для того щоб повністю орієнтуватися в тому, що робиться в контрольованому структурному підрозділі, чи всі функції виконуються належним чином, не потрібно контролювати кожну функцію або кожного працівника. Досить охопити контролем певні стратегічні пункти, вузлові функції.

Важливою проблемою загального значення є орієнтація контролю не на минуле, а на майбутнє, оскільки краще з 75 % -ю упевненістю передбачити помилку, яка може трапитися в майбутньому, якщо не здійснити певних кроків, чим мати 100 % -не знання про походження помилки, яка вже допущена.

Третьою проблемою службового контролю є добір оцінок для підлеглих для встановлення ступеня виконання ними своїх посадових функцій.

При оцінці праці підлеглих багатьма керівниками припускається така помилка. Більшості з них найчастіше недостатньо факту добре виконаної підлеглим роботи. У керівника нерідко складається враження, що завдання можна було виконати значно краще і він обрав би інший варіант виконання. Така оцінка означає, що підлеглий, бажаючи одержати схвалення, повинен ніби перевтілитися в особу керівника, що зовсім непотрібно. В результаті у підлеглого виникає відчуття безпорадності та незаслуженої образи, втрата віри в свою працездатність та ін.

Керівник, стикаючись з непередбаченою поведінкою підлеглого (спосіб вирішення проблеми), повинен вгамувати в собі психологічно зрозумілу неприязнь до чогось невідомого і задати собі запитання: чи містить подана йому робота помилки, які може виявити фахівець, емоційно байдужий щодо обох сторін? Якщо таких помилок немає, керівник зобов'язаний без вагання схвалити роботу підлеглого. Вимога, щоб робота була виконана не тільки правильно з будь-якої точки зору, а й відповідно до індивідуальних здібностей керівника, вносить пережитки минулого в сферу людських відносин, пригнічує самостійність та гальмує процес управління.

Особливого розгляду потребує так званий адміністративний контроль, що здійснюється при перевірках підвідомчих організацій і підприємств.

Історично в нашій країні склалося так, що від працівників вимагалось одне: виконання завдань і, отже, безумовного послуху. Припинення проявів непослуху, відхилень від норм, встановлених державою, боротьба з крадіжками були єдиною метою адміністративного контролю. Ніхто не цікавився тим, щоб розвивати ініціативу працівників, сприяти руху знизу з удосконалення роботи, створювати позитивне ставлення з боку працівників до підприємства-роботодавця, розвивати розуміння загальних інтересів. Концепція контролю була побудована виключно на перевірці додержання інструкцій, законів і нормативних актів і виявленні порушників. Здійснення контролю зводилося до реєстрації в актах недоліків, тобто негативного у діяльності організацій, що перевірялися. В умовах ринкової економіки такий підхід є анахронізмом.

Адміністративний контроль не є ізольованим, самостійним явищем, а становить частину організаційної динаміки. Теорія контролю повинна бути відповідним чином вмонтованою в загальну науку управління.

У будь-якій організації чи на підприємстві відбуваються явища, що заслуговують як позитивної, так і негативної оцінки, кожна організація має сильні і слабкі сторони своєї діяльності. Отже, система контролю полягає не тільки у встановленні тіньових сторін діяльності, але насамперед у виявленні співвідношення позитивних і негативних сторін. При цьому підході слід відмовитися від контролю на основі контрольного факту. Контрольним фактом вважають явище, в процесі якого порушено певну норму. Якщо виходити з «контрольних фактів», то в будь-якій інтенсивно працюючій організації прискіпливий і дріб'язковий контроль може виявити ряд контрольних фактів, що являють собою другорядний і побічний результат на фоні плідної і в принципі правильної діяльності. Дієвий контроль повинен ґрунтуватися на іншому принципі, що відкидає картину «кривого дзеркала» і потребує розкриття дійсної картини, яка дає уявлення про сукупність всієї діяльності організації чи підприємства.

Погано здійснюваний контроль може завдати такої ж шкоди, як і погано виконана робота. Крім того, потрібно враховувати й економічні моменти: витрати на утримання органів контролю, витрати праці персоналу, відірваного від власних занять для обслуговування контролерів. Негативною є також практика деяких організацій,

єдиний зміст і мета діяльності яких полягає в підготовці на випадок контролю. Проведення контролю являє собою певну суспільну цінність і слід намагатися, щоб ця цінність перевищувала витрати.

І врешті, потрібно розглянути також проблеми клімату, в якому здійснюється контроль. Клімат, що супроводжує контроль, є негативним, якщо для нього характерні не гармонія і співробітництво, а гра в «хованку»: контролюючі шукають, а контрольовані ховають. Ця «гра» має деморалізуючий вплив на всіх її учасників. Переконання ж у тому, що контролер однаково зацікавлений в пошуках як негативних, так і позитивних сторін діяльності, сприятиме тому, що кожний працівник організації чи підприємства, що перевіряють, зустрінатиме контролера як бажаного гостя. Він намагатиметься допомагати контролеру проникнути в усі аспекти діяльності організації.

### **2.3. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ І ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

#### **2.3.1. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДОВИХ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГОВО-КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Будь-яка економічна система, що функціонує на ринку, повинна постійно вирішувати такі проблеми:

1. Що потрібно виробляти для того, щоб зайняти своє місце на ринку і мати прибуток?

2. Скільки продукції чи послуг потрібно виробляти, щоб задовольнити попит споживачів, не допустити перевиробництва і одержати прибуток?

3. Яка повинна бути організація і технологія виробництва і як поєднати у ньому трудові та матеріальні ресурси?

4. Які фінансові ресурси потрібні для забезпечення виробництва та збуту і як їх ефективно використати?

5. Як адаптувати систему до змін і здійснювати потрібні корекції у зв'язку із змінами в попиті споживачів, у надходженні ресурсів чи в технології виробництва?

Вирішення цих проблем здійснюється застосуванням сучасного менеджменту як системи організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, оптимального прийняття рішень.

Об'єднавши зазначені проблеми функціонування системи на ринку, можна виділити три складові частини менеджменту: маркетинг (проблеми 1, 2), виробничий менеджмент (проблеми 3, 5), фінансовий менеджмент (проблема 4). Така структуризація менеджменту характерна для організації, яка займається виробництвом товарів та послуг.

Однак є організації, для яких основною діяльністю є невиробнича. До їх числа належать організації споживчої кооперації, в багатогалузевій діяльності яких основне місце посідає торгівля. Вона визначає основний зміст цієї соціально-економічної системи. Інші галузі її діяльності також органічно пов'язані з торгівлею, з потребами сільських жителів і розвиваються відповідно до інтересів обслуговуваного населення. Це повною мірою стосується постачальницьких функцій, функцій виробничого характеру споживчої кооперації, закупівлі і збуту нею сільськогосподарської продукції.

Отже, розгляд особливостей менеджменту в торгівлі споживчої кооперації має, по-перше, визначальне значення у забезпеченні ефективності всієї господарської діяльності споживчої кооперації, і, по-друге, дає змогу «спроєктувати» прийоми і способи торгового менеджменту на інші галузі діяльності споживчої кооперації.

У торговій діяльності складніше відокремити основну господарську діяльність від маркетингу як системи просування товарів на ринок, а отже, і структуризувати менеджмент у цілому щодо торгової діяльності.

Для того щоб визначити структурні частини менеджменту в торговій діяльності споживчої кооперації, розглянемо складові елементи об'єкта управлінського впливу в торгівлі:

1. Ринок товарів і торгових послуг.

2. Спільна праця працівників торгівлі (трудова кооперація людей, зайнятих оперативним процесом реалізації товарів і послуг та його забезпеченням).

3. Предмети праці (товарні ресурси, запаси, тара, пакувальні матеріали, паливо, енергія та ін.).

4. Засоби праці (торгові, складські і виробничі будівлі, холодильне та інше торгове обладнання, інструменти і пристрої, меблі, транспортні засоби та інші складові частини технічного потенціалу торгових підприємств).

5. Процес реалізації товарів (організація і технологія роздрібної й оптової торгівлі).

6. Процес товаропостачання.

7. Фінансові засоби здійснення торгово-господарських процесів.

Виходячи з цієї класифікації складових частин управління діяльністю в торгівлі, до складу торгового маркетингу відносимо елемент 1, до виробничо-господарського менеджменту — елементи 2—6 і до фінансового менеджменту — елемент 7. Звичайно, такий поділ дещо умовний, але він дає змогу визначити особливості конкретних управлінських дій у загальному процесі менеджменту.

### 2.3.2. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У ТОРГІВЛІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Маркетинг (від англ. *market* — ринок) — це управління комерційною діяльністю організації (підприємства) \*, орієнтоване на ринок. Він являє собою вид виробничої діяльності, пов'язаної з просуванням товарів і послуг на ринок на підставі врахування добутої інформації про стан ринку, попит покупців, наявність конкурентів та ін. Маркетинг поєднує у собі аналіз, планування і контроль за діяльністю організації, спрямований на збереження існуючих і завоювання потенційних ринків.

Завданнями маркетингу є задоволення попиту покупців на ринку і досягнення цілей організації. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб на основі визначення потреб і реальних оцінок покупців пропонованого асортименту і якості товарів (послуг) пристосувати виробництво і збут до цих потреб та оцінок краще, ніж це роблять конкуренти. Іншими словами, всі ділові рішення в конкретній організації повинні прийматися через призму інтересів покупців її продукту.

Маркетингова діяльність організації будується, виходячи з її цільової орієнтації і комплексності заходів. У своїй діяльності вона керується двома аспектами: власними показниками і зовнішнім середовищем. З одного боку, організація має набір інструментів, здатних впливати на ринок у необхідному напрямі, а з другого — у своїй діяльності організація повинна враховувати навколишнє середовище, тобто фактори, які безпосередньо не пов'язані з цією організацією, але зміна яких суттєво впливає на її комерційні результати.

Розглянемо зміст маркетингової діяльності органі-

---

\* Далі — організація.



зації споживчої кооперації щодо провідної галузі її господарювання — торгівлі.

На діяльність організації впливають дві групи факторів — контрольовані нею і неконтрольовані. Контрольовані фактори складаються з напрямів діяльності організації, виходячи з її виробничо-господарських і фінансових можливостей, а також напрямів діяльності, визначених її маркетинговою службою.

До першого підвиду діяльності відносять визначення загальних завдань організації і ролі маркетингу в ній. Як загальні завдання керівництво організації повинне затвердити товарний асортимент діяльності, тобто види товарів і послуг, територіальні межі діяльності організації, обсяг продажу, прибуток та ін. Сюди ж відносять формування загальних завдань маркетингової служби.

Другий підвид — це власне діяльність маркетингової служби, яка охоплює такі напрями:

вивчення навколишнього середовища і розробка комплексу заходів, які послаблюють його негативний вплив;

комплексне вивчення ринку, поведінки покупців, ступеня насиченості товарами, позицій конкурентів;

формування диференційованого товарного асортименту, який максимально відповідав би запитам споживачів;

оцінка власних можливостей організації: її науково-технічного і виробничого потенціалу, іміджу, системи сервісу;

формулювання маркетингових цілей на найближчий час і на віддалене майбутнє;

доведення товарів до споживачів і максимальний контроль за ходом реалізації їх;

розробка методів активного впливу на попит споживачів активізацією попиту, стимулюванням реалізації, організацією післяпродажного обслуговування.

Відповідно до цих завдань маркетингова служба розробляє стратегію і тактику. Стратегія маркетингу полягає в приведенні можливостей організації у відповідність з конкретною ситуацією на ринку. Тактика передбачає розробку пристосування організації до кон'юнктури ринку.

До неконтрольованих організацією факторів відносять постачальників товарів, поведінку покупців, вплив конкурентів, урядові рішення, громадськість, економічну кон'юнктуру, науково-технічний прогрес і нові методи

управління, засоби інформації (пресу, телебачення, радіо).

Повністю виключити вплив як першої, так і другої групи факторів на діяльність організації неможливо. Однак пом'якшити їх вплив, а деякі навіть елімінувати можна за умови наявності достовірної маркетингової інформації.

У маркетинговій діяльності організацій споживчої кооперації провідне місце повинне посідати дослідження ринку. Дослідження ринку — це спосіб одержання інформації про попит, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. При вивченні ринку маркетолога цікавлять насамперед такі питання, як поведінка покупців (ставлення до товару, мотиви покупки, способи покупки та ін.), визначення місткості ринку; кон'юнктурні дослідження реалізації товарів і прогнозування; вивчення практики діяльності конкуруючих організацій та систем.

Для вивчення попиту на товари потрібно відштовхуватися від загальноприйнятої класифікації їх. Їх поділяють передусім на споживчі та інвестиційні, тобто на предмети особистого споживання і виробничого призначення.

У свою чергу, товари особистого споживання розподіляють на три основні групи:

вироби короткострокового споживання. До них належать продукти харчування, косметика, миючі засоби та ін. Ці товари мають короткий життєвий цикл, після чого їх знову купують у попередній кількості;

товари довгострокового користування. Це автомобілі, одяг, холодильники, телевізори та ін. Ці товари купують рідше;

послуги, тобто продукт праці, результатом якого стає корисний ефект чи задоволення, яке є об'єктом купівлі-продажу. Такими є транспортні та побутові послуги, сервісне обслуговування, послуги з ремонту та експлуатації, консультаційні послуги.

Товари народного споживання можна класифікувати також таким чином:

товари повсякденного попиту, тобто товари, які споживач купує часто і з мінімальними зусиллями на пошук і вибір (тютюнові вироби, напої, мило та ін.);

товари прискіпливого вибору. Споживач у процесі вибору і покупки прискіпливо порівнює їх з аналогічними на підставі їх відповідності потребі, цін, якості, зов-

нішнього оформлення (одяг, взуття, меблі, електроприлади та ін.);

престижні товари (товари розкоші). Вони мають унікальні якості або асоціюються з маркою фірми. Для придбання їх покупець готовий понести підвищені фінансові витрати (товари моди, високоякісні фотоапаратура і електроніка, ювелірні вироби тощо).

Інвестиційні товари розподіляють на такі категорії: основне устаткування, допоміжне обладнання, вузли та агрегати, основні й допоміжні матеріали, сировина.

Кожна класифікаційна група товарів має свою специфіку маркетингу.

Для успішної діяльності на ринку організація повинна проаналізувати коло потенційних покупців та їхні потреби. Для цього шукають відповіді приблизно на таку групу питань:

хто готовий купити запропонований нами товар чи послугу?

чому споживач купуватиме наш товар або послугу?

який тип товару і в якому вигляді бажає одержати споживач?

коли споживач буде готовим купити наш товар?

де він купуватиме наш товар?

як він купуватиме наш товар?

Визначивши таким чином коло споживачів, можна проаналізувати місткість ринку.

Місткість ринку визначається обсягом проданих на ньому товарів за певний період часу. Для вимірювання місткості ринку використовують як фізичні, так і вартісні одиниці. Місткість ринку характеризує потенційний попит на товар чи сукупність товарів або ринковий попит.

Ринковий попит виражається у такій кількості товарів, яку купує певна група покупців у певному регіоні за певний відрізок часу і при наявності маркетингових заходів. Ринковий попит вимірюється натуральними показниками, в цінах і у відносному (процентному) вираженні.

Вивчення кон'юнктури ринку, її прогнозування і використання цих результатів у практичній діяльності дає організації додатковий прибуток. Це дає змогу їй продавати чи купувати товари за найбільш прийнятними цінами, раціонально маневрувати власними ресурсами, оптимізувати свою господарську діяльність.

Наступним кроком маркетингового аналізу є вивчен-

ня можливостей організації вийти на параметри ринку, визначені в процесі його дослідження.

Потенційні можливості організації щодо освоєння ринку складаються з таких частин:

*Матеріально-технічна база.* Для здійснення торгової діяльності організація повинна мати певну торгівлю та складську площу, обладнання й устаткування. У ході маркетингового дослідження здійснюється оцінка наявної матеріально-технічної бази, розробляються пропозиції щодо раціоналізації її, а також розширення орендою, купівлею та ін.;

*Трудові ресурси.* Процес реалізації товарів здійснюється людьми. Продуктивність праці обмежена робочим часом і фізіологічними можливостями працівників. Отже, коли наявний трудовий потенціал недостатній для здійснення всього обсягу робіт на ринку, розробляють пропозиції щодо збільшення кількості працюючих та підвищення їхнього кваліфікаційного рівня;

*Товарне забезпечення ринкових потреб.* Маркетингове дослідження повинне визначати джерела покриття попиту споживачів: наявні товарні запаси організації, надходження товарів від постачальників, власне виробництво товарів. У випадку, коли наявні товарні ресурси не забезпечують покриття попиту споживачів, організація може залучити для діяльності на ринку інші організації, виходячи із взаємовигідних умов співпраці.

Таким чином, як видно із змісту маркетингового аналізу можливостей організації, він органічно переходить до наступного етапу — маркетингового планування продукту організації.

Продуктом організації є товар (річ), послуга чи ідея. Отже, в поняття «продукт організації» вкладається широке значення. Це не тільки конкретний товар, представлений організацією для продажу, а й супутні йому елементи, тобто те, що становить образ товару й обслуговування. Наприклад, придбання споживачем холодильника супроводиться необхідними технічними рекомендаціями, гарантіями, сервісним обслуговуванням як процесу купівлі, так і його експлуатації.

Продукт кооперативної організації, що здійснює торгівлю діяльністю, включає в себе такі елементи:

*Асортимент, тобто різноманітність товарів.* Асортимент складається з асортиментних груп, до кожної з яких входять певні товарні позиції, що, в свою чергу, складаються з окремих товарів. Кожний товар характеризуєть-

ся певним набором споживчих якостей і певним рівнем якості;

*Упаковка.* При реалізації товарів у роздріб використовується заводська упаковка товарів і упаковка торгової організації. Заводська упаковка товарів призначена для захисту продукту на шляху його просування від виробника до споживача від псування при транспортно-складських операціях. Разом з тим така упаковка має й інформаційне навантаження. Оформлення упаковки та розміщена на ній інформація нерідко служать приводом для вибору споживачем конкретного товару. Упаковка торгової організації виконує також ці дві зазначені вище функції. При цьому торговій організації слід приділяти особливу увагу інформаційному значенню упаковки. «Фірмова» упаковка, тобто індивідуальна за своїм оформленням, яка містить фірмовий знак та найменування торгової організації, створює чіткий образ торгової марки організації у покупця і нерідко служить фактором надання переваги цій організації перед іншими;

*Сервіс.* Торговий сервіс являє собою комплекс послуг, які надаються організацією покупцям. До числа цих послуг належать торгівля в кредит, доставка товарів покупцям додому, встановлення годин роботи підприємств, вигідних для населення, розгляд скарг покупців і врахування їх у практичній роботі підприємств торгівлі. Великі зарубіжні торгові організації надають також послуги з сервісного обслуговування технічно складських товарів під час експлуатації їх. Це консультації з монтажу і запуску в дію таких предметів, профілактична робота і заміна зношених частин, планово-запобіжні роботи, капітальний ремонт, постачання запасних частин, консультації з найефективнішого використання техніки, навчання користувачів. Високоякісний сервіс формує коло постійних покупців торгової організації.

У складі маркетингових заходів велику роль відіграє також *реклама*. За допомогою реклами організація передає інформацію, яка переконує покупця у доцільності придбання товару.

Для того щоб реклама стала ефективною складовою частиною маркетингової діяльності, вона має відповідати таким вимогам:

інформація, яка подається рекламою, повинна бути новою для покупців;

рекламу потрібно застосовувати щодо нових товарів

на стадії впровадження їх на ринок і зростання обсягів продажу їх;

реклама повинна підкреслювати такі особливості товару, які споживач, як правило, сам не помічає і які відрізняють цей товар від інших його аналогів;

слід найінтенсивніше використовувати рекламу в період загального піднесення економіки країни.

Маркетингова діяльність виробничого підприємства (організації) включає також управління просуванням товарів на ринок, цінами і витратами. Специфіка торгової діяльності потребує розгляду цих аспектів як складових частин виробничого менеджменту.

Якщо поставити питання про організацію маркетингової служби в торговій фірмі економічно розвиненої країни, то воно викличе здивування. Річ у тім, що в цих країнах маркетинговою діяльністю займаються виробники товарів, які і створюють відповідні власні маркетингові служби, проводять маркетингові дослідження, планують і здійснюють маркетингову діяльність в усьому ланцюжку «виробник — опт — роздріб — покупець».

У наших умовах виробничі підприємства поки що не відчувають потреби в маркетинговій діяльності на ринку. Отже, для досягнення своїх цілей організації споживчої кооперації повинні створювати власні маркетингові служби.

Створення спеціальної маркетингової служби найдодільніше на рівні райспоживспілки. По-перше, адміністративний сільський район являє собою певний відокремлений регіональний ринок. По-друге, райспоживспілка самостійно здійснює оптову і роздрібну торгівлю й об'єктивно зацікавлена у просуванні товарів на ринок як оптовим покупцям (споживчим товариствам), так і роздрібним — через власні роздрібні торгові підприємства. По-третє, маркетингова служба райспоживспілки могла б виконувати маркетингові дослідження та розробляти стратегію і тактику маркетингу для об'єднаних райспоживспілкою споживчих товариств, яким не вигідно або не під силу створювати власну службу маркетингу.

Маркетингова служба райспоживспілок може бути організована на основі наявних у них торгових відділів. Звичайно, потрібна відповідна перекваліфікація працівників торгових відділів, оскільки ще недавно їхня робота полягала в основному в розподілі між споживчими товариствами ринкових фондів товарів і контролю за освоєнням їх. Нині, в умовах товарного голоду, співро-

бітники торгових відділів займаються пошуком товарів, бартерними операціями та ін. За умови стабілізації економічної ситуації ефективність діяльності цього відділу й організації в цілому залежатиме від уміння відповідних фахівців просунути товари і послуги на ринок відповідно до попиту покупців.

У практиці маркетингової діяльності зарубіжних фірм застосовуються чотири основні типи внутрішньої організації маркетингової служби: функціональна, товарна, ринкова, товарно-ринкова.

*Функціональна організація* побудована на тому, що віце-президенту фірми, який відповідає за маркетингову діяльність, підпорядковані управляючі окремими функціями: рекламою, реалізацією, маркетинговими дослідженнями, обслуговуванням покупців, ринковим плануванням та ін.

*Товарна організація.* Внутрішня структура маркетингової служби при її товарній організації побудована на особливостях товарів (товарних груп). Така організація служби маркетингу не замінює функціональну організацію, а є її доповненням.

*Ринкова організація.* При такому типі організації разом з функціональними управляючими є управляючі по роботі з ринками (ринок індивідуальних споживачів, оптові покупці тощо). Йому підпорядковані фахівці, відповідальні за ці ринки.

*Товарно-ринкова організація* є комбінацією товарної та ринкової організації.

Для споживчої кооперації найприйнятнішою є товарна організація маркетингової служби. По-перше, вона відповідає наявній структурі торгових відділів, в яких окремі фахівці відповідають за певні групи товарів (продовольчі і непродовольчі товари, серед них одяг, взуття, товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку та ін.). У межах маркетингової служби можна буде використати наявні професійні знання товарів у відповідних фахівців. По-друге, така організація дасть змогу підвищити відповідальність фахівців на всіх етапах просування товарів — від закупівлі товарів до реалізації їх.

Товарна організація дає можливість концентрувати увагу на плануванні як процесу пошуку, так і процесу реалізації конкретного товару (товарів конкретної групи). При цьому роль фахівця, відповідального за товар, полягає у тому, щоб розробити план і стратегію заку-

півлі та реалізації товару, стежити за їх виконанням, контролювати результати і вносити необхідні корективи.

Виконання цієї функції передбачає вирішення наступних завдань:

розробка довгострокового плану маркетингу певного товару;

підготовка річних планів маркетингу і прогнозу обсягу реалізації;

рекламна робота;

стимулювання зацікавленості торгових працівників у збільшенні обсягу збуту товару;

збирання інформації про ставлення споживачів і працівників роздрібної торгівлі до товару;

пошук найбільш вигідних постачальників товару та укладення угод з ними.

В умовах дефіциту товарів, інфляції, різких спадів в економіці фахівець, відповідальний за товар, стає найважливішою фігурою у системі управління райспоживспілки.

Разом із зазначеними фахівцями до складу відділу маркетингу райспоживспілки мають увійти також фахівець з реклами та фахівець, відповідальний за маркетингові дослідження.

Загальне керівництво таким відділом повинен здійснювати заступник голови правління райспоживспілки з торгівлі та маркетингу.

У вищих ланках споживчої кооперації також доцільно створити свої маркетингові служби, які обслуговуватимуть як підприємства власного підпорядкування, так і надаватимуть маркетингові послуги, допомогу та консультації низовим ланкам.

### **2.3.3. МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВО-ГОСПОДАРЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Система заходів, що входять до складу менеджерської діяльності з управління торгово-господарським процесом кооперативної організації, зумовлюється основною метою її діяльності на ринку як суб'єкта ринкового господарювання.

Виходячи з цього, як основну мету торгової діяльності організації споживчої кооперації на ринку слід розглядати одержання максимального прибутку. Це можна описати за допомогою моделі функції прибутку:



$$E = \left[ \sum_{t=1}^n Q_t (P_t' - P_t) - \sum_{i=1}^m f_i x_i - H - FD - PB \right] \times \\ \times (1 - T) \rightarrow \max,$$

де  $E$  — прибуток організації від торгової діяльності;  $Q_t$  — кількість одиниць реалізованого  $t$ -го товару;  $P_t'$  — продажна ціна одиниці  $t$ -го товару;  $P_t$  — купівельна ціна одиниці  $t$ -го товару;  $f_i$  — ціна одиниці  $i$ -го фактору торгового процесу;  $x_i$  — кількість одиниць  $i$ -го фактору торгового процесу;  $H$  — витрати непрямого характеру на здійснення торгового процесу (на розширення масштабів діяльності, утримання апарату управління, маркетинг тощо);  $FD$  — фіксовані платежі;  $P$  — середня ставка процентів, які виплачуються по кредитах і зайомах (включаючи матеріальні займи — оренду, лізинг та ін.);  $B$  — загальна вартість кредитів та займів;  $T$  — середня ставка оподаткування торгової діяльності;  $n$  — кількість реалізованих різновидностей товарів;  $m$  — кількість факторів торгового процесу; за умов, що

$$\sum f_i x_i + \sum P_t Q_t = S + M, x_i > 0,$$

де  $S$  — власний капітал;  $M$  — залучений капітал.

До неформалізованих обмежень, які впливають на цю функцію, відносять задоволення потреб обслуговуваного населення на деякі товари, реалізація яких не максимізує прибутку, а також заходи щодо поліпшення добробуту працівників і розвитку позитивних соціальних відносин у колективі.

Аналіз складових наведеної вище формули показує, що для досягнення мети торгової діяльності визначальне значення має управління операційними факторами торгового процесу, до яких належать трудові ресурси, система товаропостачання і товарні запаси, матеріально-технічна база торгівлі, організація процесу реалізації товарів покупцям та ін.

### 2.3.3.1. Управління трудовими ресурсами

Управління трудовими ресурсами включає в себе такі складові частини:

1. Планування трудових ресурсів організації.
2. Формування персоналу для створення резерву кадрів працівників.

3. Добір кадрів для укладення трудових договорів.
4. Профорієнтація й адаптація.
5. Організація оплати праці.
6. Навчання працівників, у тому числі підготовка керівних кадрів.

7. Оцінка трудової діяльності працівників та управління їх просуванням по службі.

**Планування трудових ресурсів** охоплює три послідовних етапи: оцінку наявних ресурсів, оцінку майбутньої потреби в кадрах, розробку програми задоволення майбутньої потреби в людях.

**При оцінці наявних ресурсів** вивчається наявний кадровий потенціал, тобто аналізується загальна кількість працюючих в організації, на окремих ділянках і окремих операціях щодо відповідності кадрового забезпечення цілям і завданням організації. Разом з тим оцінюється якість праці працівників і виявляється надлишок чи недостатня кількість працівників у структурних підрозділах і в цілому по організації.

Наступний етап — **прогнозування (оцінка) чисельності персоналу**, необхідного для майбутнього розвитку організації. Така оцінка майбутньої потреби в людях здійснюється, виходячи з прогнозованих обсягів робіт по кожному структурному підрозділу організації як виробничо-господарського, так і невиробничого призначення, трудомісткості окремих операцій і робіт та ступеня механізації їх. Визначивши свої майбутні потреби в людях, керівництво розробляє програму задоволення їх. Програма повинна включати конкретний графік і заходи щодо залучення, найму і просування працівників, необхідних для реалізації цілей організації.

**Набір персоналу** полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, серед яких організація відбирає для себе найбільш придатних працівників. Ця робота повинна провадитися по всіх спеціальностях — оперативних, конторських, технічних, адміністративних. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховують такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку з виробничими потребами чи закінченням строку найму.

Набір кадрів провадиться як за рахунок зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору відносять публікацію

оголошень в газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вузів.

Внутрішній набір здійснюється всередині організації повідомленням співробітників про наявні вакансії та критерії, що висуваються до претендентів.

**Добір кадрів.** На цьому етапі управління кадрами керівництво добирає найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного під час набору. При цьому необхідно вибрати людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на певній посаді, а не кандидата, найбільш придатного для просування по службі. При доборі кандидата враховують його освіту, рівень професійних навичок, досвід роботи, особисті якості. У процесі добору кадрів використовують такі методи: випробування, тестування, моделювання, співбесіди. По суті, добір кадрів за своїм змістом пов'язаний з установленням професійної придатності працівника.

З питаннями придатності тісно пов'язані і питання розстановки кадрів. Йдеться про певний досвід та здібності, про індивідуальний стиль, які в одних випадках дадуть змогу швидко освоїти роботу та якісно її виконувати, а в інших — виявляться непотрібними, а то і шкідливими.

Розстановку кадрів у кооперативній організації чи на підприємстві не можна звести тільки до заповнення вакансій. Вона повинна здійснюватися на основі вимог, що висуваються до кожної спеціальності, з урахуванням індивідуально-психологічних та особистих якостей працівника. Особливий зміст та соціально-економічне значення розстановка кадрів набуває в умовах дефіциту трудових ресурсів, коли економія робочої сили так само актуальна, як і економія енергії, сировини, матеріалів. Розставити ефективно кадри — це означає підвищити продуктивність праці, одержати з меншими витратами приріст обсягів продажу товарів, підвищити якість роботи.

Добір і розстановка кадрів є важливою функцією менеджера, яка охоплює вирішення наступного кола питань: вибір трудового шляху; формування особистості на основі властивостей та якостей, необхідних для виконання певної діяльності; вибір методів та засобів вивчення здібностей працівника; встановлення професійної придатності особистості; визначення та врахування особливостей колективу; вивчення перших результатів праці.

Таким чином можна дістати враження про людину як про цілісну особистість. Орієнтація на цілісну особистість при доборі кадрів дає змогу повніше уявити поведінку кандидата у зв'язку із змінами в діловій ситуації.

При доборі та розстановці кадрів великого значення набуває питання про методи та засоби вивчення здібностей працівника, які дають можливість скласти про нього правильне уявлення. До найбільш результативних методів можна віднести такі: вивчення життєвого шляху; думка колективу, в якому працює людина; відгуки найближчого оточення кандидата; створення ситуації, придатної для прояву професійно важливих якостей та властивостей; вивчення висловлювань особистості про власну роль у тому чи іншому процесі.

Для раціональної розстановки кадрів особистість потрібно вивчити не тільки за анкетною чи автобіографією, а насамперед у процесі безпосереднього спілкування, під час ділових зустрічей, спільної роботи. Звичайно, анкета, автобіографія дають певну інформацію про людину, але цей матеріал залишає багато питань без відповіді. Тому при вивченні життєвого шляху бажано додержувати проблемного методу, який полягає в тому, що вивчається певний життєвий період або життєва ситуація, поведінка, яка дає змогу вийти на відповідні якості та властивості особистості. Можна вивчати особистість постановкою проблемного, альтернативного питання, яке їй вже доводилось вирішувати в той чи інший період життя. Такий метод особливо результативний для виявлення динаміки цінностей та поведінки.

Вивчаючи думку колективу, в якому працює людина, можна доповнити образ найбільш цінними характеристиками, які свідчать про прояви якостей та властивостей у повсякденній обстановці, коли особистість не особливо контролює свої дії та вчинки. Крім того, в колективі активність особистості багатопланова, що дає можливість розкрити в ній найбільш суттєве, що проявляється в усіх сторонах її буття. Врешті, думка колективу — це, як правило, думка зважена, отже, об'єктивна.

Вивчення найближчого оточення (друзів, партнерів по спілкуванню, відпочинку) дає змогу побачити особистість начебто відображену в інших. Звичайно, друзі можуть відрізнятися за освітою, інтересами, тому необхідно враховувати, що тривалий взаємний потяг, симпатія, активне співробітництво можливі лише на основі іден-

тичних цінностей, що формують переконання особливості.

Створення для людини ситуацій, які потребують проявити свої особисті якості, звичайно пов'язане з перевіркою на самостійність, винахідливість, твердість, вплив на інших людей, здатність мобілізувати себе для боротьби з труднощами. Найкраще це робити в типовій робочій обстановці, використовувати доручення, до яких працівник не встиг звикнути.

Доказовим для формування думки про особистість є її уявлення про себе і особливо про своє місце в колективній праці. Перебільшення власної ролі, замовчування значущості досягнень, як правило, свідчать про якості, що заважають організації спільної роботи, призводять до розриву ділових відносин у колективі.

Під професійною придатністю розуміють сукупність знань, умінь та навичок, а також особистих властивостей та якостей, необхідних людині для успішного виконання певних посадових обов'язків. У зв'язку з цим розрізняють потенційну та реальну придатність. Про потенційну професійну придатність свідчить, наприклад, перебування людини в резерві на висування, що передбачає певне навчання.

Реальна професійна придатність формується після оволодіння знаннями, уміннями та навичками, набуття особистих якостей, необхідних для більш високого посадового становища.

У роботі з добору та розстановки кадрів завжди потрібно мати на увазі, що кожний колектив має певні особливості, такі як традиції, що склалися за певний період роботи, соціальні цінності, погляди, мотиви, від врахування яких залежить не тільки адаптація працівника, а й функціонування всього колективу.

**Профорієнтація й адаптація.** Для підвищення ефективності праці наступним кроком є професійна орієнтація працівників і адаптація їх у колективі. Професійна орієнтація полягає у найкращому застосуванні наявних у працівника кваліфікації, досвіду і поглядів щодо умов організації. Адаптація полягає в увазі до працівника на перших кроках його роботи в організації, пересторожі його від вчинків, які вважаються негативними в рамках культури організації, у спрямуванні його на потрібний шлях.

**Організація оплати праці** полягає в розробці та застосуванні форм і систем оплати праці для залучення,

найму і збереження кадрового потенціалу. Оплата праці складається із заробітної плати, премій та пільг.

Заробітна плата виплачується працівнику за виконання роботи середньої складності і може бути погодинною або відрядною.

Премії виплачуються працівникам за кількісне або якісне перевищення показників середньої складності та інтенсивності праці.

До джерел оплати праці відносять також пільги, пов'язані з посадою чи характером виконуваної роботи: компенсація частини витрат працівника на харчування чи на утримання дітей у дитячих закладах, надання безплатних юридичних послуг, часткова оплата навчання дітей у навчальних закладах, програми оздоровлення та ін. Отже, менеджер повинен визначити набір складових елементів оплати праці для кожного працівника, виходячи з його кваліфікації та особливостей операцій, робіт, які він виконує на своєму робочому місці.

**Навчання.** Організація повинна піклуватися про підвищення якості своїх трудових ресурсів. Для цього недостатньо набору та добору найбільш кваліфікованих і здібних працівників. Керівництво має також здійснювати програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи розкриттю їхніх можливостей в організації. Кінцева мета навчання полягає у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації, підвищення продуктивності праці.

Особливу увагу потрібно приділяти навчанню керівних кадрів. На практиці систематичні програми найчастіше використовують для підготовки керівників до просування по службі.

Для того щоб підготовка не була безрезультатною, організація повинна спочатку оцінити здібності своїх менеджерів. Потім на підставі аналізу змісту роботи керівництво повинно встановити, які здібності та навички потрібні для виконання обов'язків на всіх лінійних і функціональних посадах в організації. Це дає змогу виявити, хто з керівників має найбільш придатну кваліфікацію для роботи на тій чи іншій посаді, а хто потребує навчання і перепідготовки. Після цього розробляють програму і графік підготовки конкретних осіб для можливого просування їх по службі чи для переведення на інші посади.

Підготовка керівних кадрів здійснюється організацією

лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбором конкретних ділових ситуацій, вивченням літератури, проведенням ділових ігор і рольового тренінгу. Варіантами цих методів є щорічні курси та семінари з проблем управління. Ефективним методом є ротація по службі. Пересуваючи керівника низової ланки з відділу у відділ на строк від 3-х місяців до одного року, організація ознайомлює нового керівника з усіма сторонами діяльності. При цьому молодий менеджер має можливість виявити різноманітні проблеми різних відділів, усвідомити необхідність координації, наочно спостерігає неформальні взаємозв'язки між цілями різних підрозділів. Такі знання життєво необхідні для успішної праці на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників низових рівнів ієрархії управління.

**Оцінка трудової діяльності працівників та управління їх просуванням по службі.** Оцінка результатів праці потребує, щоб керівники мали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує свої функції. Маючи таку інформацію, керівник може визначити найкращих працівників і реально підвищити рівень досягнень їх, переводячи на вищі посади. Оцінка праці передбачає три функції: адміністративну (підвищення по службі, пониження, переведення, звільнення); інформаційну (визначення досягнень і промахів у роботі працівника); мотиваційну (краща робота повинна відповідно стимулюватися). Управління просуванням по службі або управління кар'єрою застосовується багатьма зарубіжними фірмами як офіційна програма, яка допомагає працівнику розкривати всі свої здібності і застосовувати їх найкраще. Програма просування по службі допомагає організаціям використовувати здібності своїх працівників, а самим працівникам дає можливість найкраще застосовувати свої здібності. При наявності такої програми люди сприймають свою роботу в організації як ряд переміщень по різних посадах, що сприяє як розвитку організації, так і особистості. Результат таких програм — більша відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів.

### 2.3.3.2 Управління товаропостачанням і товарними запасами

Під управлінням товаропостачанням розуміють систему управлінського впливу на процеси формування замовлень на товари, розробки та укладання угод з постачальниками, фізичного переміщення товарів від постачальників до торгових підприємств і формування товарних запасів та управління ними. Всі рішення, що приймаються з управлінням товаропостачанням, потребують чіткої координації. Разом з тим в організаціях споживчої кооперації така координація не завжди здійснюється через поділ окремих складових частин системи товаропостачання між різними управлінськими ланками. Так, фахівці, які відповідають за транспортування товарів, намагаються мінімізувати витрати на перевезення їх і, отже, відвантажувати товари великими партіями і якомога рідше. Керівники торгових підприємств прагнуть підвищити рівень обслуговування покупців, а отже, схиляються до нагромадження великих запасів товарів і вимагають швидкої доставки їх. Фахівці, відповідальні за складське господарство, прагнуть звести до мінімуму витрати на зберігання товарів і віддають перевагу мінімізації товарних запасів. Результатом цього є недостатня оптимізація всієї системи товаропостачання.

Значення проблеми товаропостачання і товарних запасів можна показати на такому прикладі. Дослідження свідчать, що річна сума покупок торгового підприємства становить приблизно 50 % його торгового обороту. Скорочення обсягу замовлень тільки на 2 % за рахунок розумного управління запасами забезпечить економію, що дорівнює 1 % торгового обороту. Це сума такої самої величини, як і розподілений прибуток, який завдяки економії теоретично може бути подвоєний. Суми, вкладені в товарні запаси, часто становлять до 20 % товарного обороту, а інколи досягають і 100 %. Якщо на підприємстві ця величина досягає 30 %, то зниження рівня товарних запасів, пов'язане з їх раціональним використанням, вивільнить грошові засоби, що становлять 10 % торгового обороту, і призведе до зменшення витрат на 1 % до обороту.

При забезпеченні необхідного для безперервної торгівлі товарного запасу виникає проблема оцінки ефективності понесених витрат, тобто пошуку критерію оцінки якості управління товаропостачанням.



Серед кількох критеріїв такого роду найбільш прийнятним є критерій, запропонований П. Зерматі.

Процес оцінки ефективності товаропросування за допомогою критерію Зерматі здійснюється таким чином. Нехай  $F_0$  — загальна сума витрат. За ряд років цю суму можна подати величинами  $F_1, F_2, F_3, \dots$ , вираженими в грошових одиницях. Якщо допустити, що витрати складаються в основному із заробітної плати, то їх можна оцінити в незмінній грошовій одиниці, використавши такі формули:

$$F_1' = F_1 \frac{S_0}{S_1}; \quad F_2' = F_2 \frac{S_0}{S_2}; \quad F_3' = F_3 \frac{S_0}{S_3}; \dots$$

застосовуючи для обчислення індексів заробітної плати її величину в цілому по організації ( $S_0, S_1, S_2, \dots$ ) за роки 0, 1, 2, 3, 4, 5 і т. д. Звичайно, більш точний результат матимемо, використовуючи індекси по кожній статті витрат обороту. Однак в цілому можна скористатися індексами змін у заробітній платі. Потім потрібно перерахувати ціни товарів поточного року в порівняльні (включаючи витрати на доставку) за формулою

$$I_i' = \frac{I_{ik}}{P_i}$$

де  $I_i$  — ціна за  $i$ -й товар;  $P_i$  — індекс цін на  $i$ -й товар.

Для оцінки динаміки якостей усіх ланок товаропостачання щороку потрібно підраховувати результат за такою формулою:

$$R_i = \sum q_{ij} (I_{j0} - I'_{ij}) - (F_j - F_0),$$

де  $q_{ij}$  — кількість  $i$ -го товару в  $j$ -му році. В цій формулі перший член враховує зміни вартості  $q_{ij}$  товарів за рахунок зміни цін; другий — показує зміни загальних витрат товаропостачання. Перший член  $\sum q_{ij} (I_i - I'_{ij})$  враховує: зменшення закупівельної ціни; частину від скорочення собівартості, яку постачальник надав клієнту внаслідок урегулювання ритму замовлень на товари, а також частину, пов'язану з оптимізацією управління товарними запасами в торгівлі; частку в підвищенні продуктивності послуги у постачальників, яку останній надає клієнту.

Другий член відображає: або збільшення загальних витрат, на яке пішли заради зменшення закупівельної ціни (потрібно, щоб збільшення витрат було меншим за прибуток від закупівельної ціни); або скорочення загальних витрат товаропостачання (внаслідок зменшення товарного запасу, випадків дефіциту товарного запасу, кращої організації праці та ін.); рівнодійну силу цих двох типів заходів; ця рівнодійна може бути додатною, від'ємною або нульовою.

Можна також віднести цей результат до вартості реалізації товарів зі складу, щоб одержати цю змінну у вигляді відносної величини

$$r_j = \frac{\sum q_{ij}(i_{i_0} - i_{ij}) - (F_j - F_0)}{\sum_i q_{ij}i_{i_0}}$$

які можна вважати показником продуктивності служби товаропостачання.

Ефективність діяльності торгової організації в цілому залежить також від застосованої системи управління наявними товарними запасами.

Товарні запаси — це наявність продуктів до моменту реалізації їх. Мета створення запасів — утворення певного буферу між послідовними поставками товарів і виключення потреби безперервних поставок. Управляти товарними запасами — означає задовольнити вимоги покупців на необхідні товари.

Розрізняють кілька систем регулювання запасів залежно від вихідних параметрів, якими регламентують товарні запаси. Найчастіше такими параметрами є розміри замовлень на поповнення запасів, періодичність замовлення, підтримуваний рівень запасів, допустимі коливання запасів та ін.

**Система з фіксованим розміром замовлення.** У такій системі розмір замовлення на поповнення запасів є сталою величиною, а чергова поставка товарів здійснюється при зменшенні наявних запасів до певного критичного рівня (точки замовлення). У процесі функціонування системи запас поповнюється щоразу на ту саму величину, але інтервали поповнення  $t$  можуть бути різними залежно від витрат запасу. Типовий процес у системі з фіксованим розміром замовлення подано на рис. 15.

Система з фіксованим розміром замовлення має два регулюючих параметри: точка замовлення (фіксований

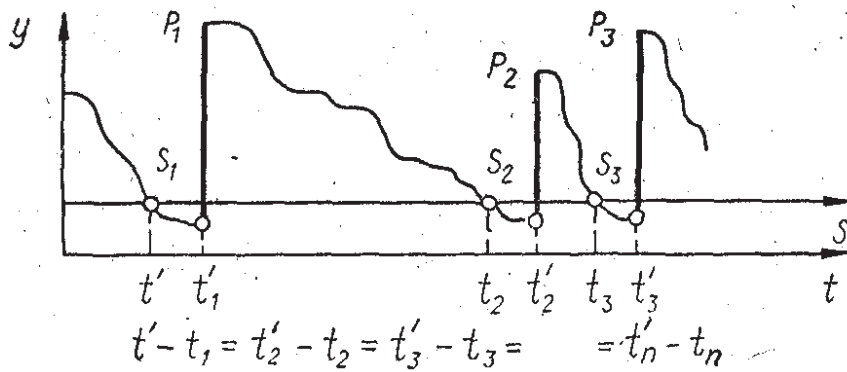


Рис. 15. Графічне зображення системи з фіксованим розміром замовлення.

рівень запасу, при досягненні якого організовують поставку чергової партії товару) і розмір замовлення (величина партії поставки), який є сталим. Максимальний розмір запасу коливається залежно від того, як витрачаються запаси в період між поданням замовлення і надходженням чергової партії поставки.

Система з фіксованим розміром замовлення потребує регулярного обліку руху залишків з тим, щоб не пропустити точку замовлення. Крім того, умовою ефективного функціонування цієї системи є відносна стабільність часу, необхідного на організацію і поставку чергової партії товару.

**Система з фіксованою періодичністю замовлення.** У цій системі замовлення на чергові поставки товарів повторюються через однакові проміжки часу (подекадно, помісячно та ін.). В кінці кожного періоду перевіряють рівень запасів і, виходячи з цього, визначають розмір замовленої партії. В процесі функціонування цієї системи запас поповнюється щоразу до певного рівня, що не перевищує максимальний запас, але за допомогою різних партій поставки, розмір яких залежить від ступеня витрати запасу в попередній період.

Типовий процес управління запасами в системі з фіксованою періодичністю подано на рис. 16.

Регулюючими параметрами системи з фіксованою періодичністю замовлення є максимальний рівень, до якого здійснюється поповнення запасів

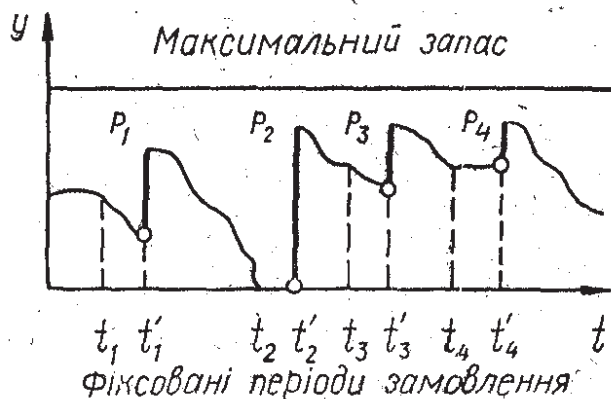


Рис. 16. Графічне зображення системи з фіксованою періодичністю.

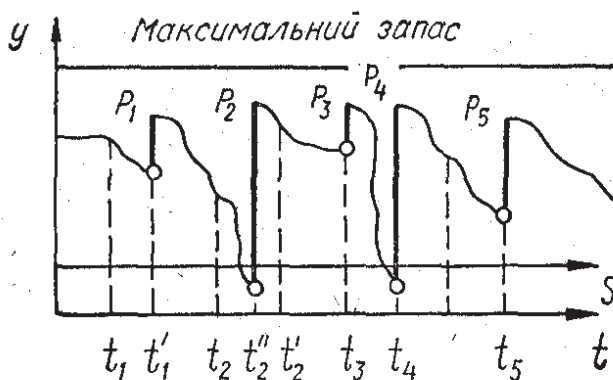


Рис. 17. Графічне зображення системи з двома фіксованими рівнями запасів і з фіксованою періодичністю замовлення.

Суть цієї системи полягає в тому, що допустимий рівень запасів регламентується як зверху, так і знизу. Крім максимального верхнього запасу, до якого може здійснюватися поповнення, встановлюють нижній рівень запасу (точку замовлення). Якщо розмір запасу понижується до цього нижнього рівня ще до закінчення встановленого періоду замовлення, то вдаються до позачергового замовлення. В інших випадках система функціонує як система з фіксованою періодичністю замовлення, тобто незалежно від рівня запасу, замовлення оформляється через фіксовані проміжки часу. Функціонування цієї системи подано на рис. 17.

Перевагою такої системи є виключення випадків нестачі товарів до настання строку чергової поставки. Однак при цій системі поповнення запасу до максимального рівня не може здійснюватися незалежно від справжньої витрати запасу. Два з трьох параметрів системи (максимальний запас і точка замовлення) — сталі, один параметр (періодичність замовлення) — частково змінний. Розміри партій поставки нестабільні.

Система з двома фіксованими рівнями запасів без постійної періодичності замовлення. Ця система не має недоліків попередньої і є її модифікацією. Запаси поповнюються тільки у тому випадку, коли їх рівень досяг точки замовлення, незалежно від настання періоду подання замовлення.

Функціонування системи показане на рис. 18. Регулюючими параметрами цієї системи є максимальний запас (стала величина), точка замовлення (змінна величина). Змінюється в певних межах також розмір партії замовлення.

і тривалість періоду поповнення їх. Ці параметри є сталими. Змінюється лише розмір партії поставки. Система функціонує ефективно за умов наявності товарів у необмеженій кількості, а витрати на оформлення одного замовлення мінімальні.

**Система з двома фіксованими рівнями запасів і з фіксованою періодичністю замовлення.**

**Саморегульовані системи.** Розглянуті системи передбачають відносну незмінність умов, в яких функціонує та чи інша система регулювання запасів. Насправді ж такі стабільні умови трапляються рідко через зміну попиту покупців, умов поставки товарів та ін.

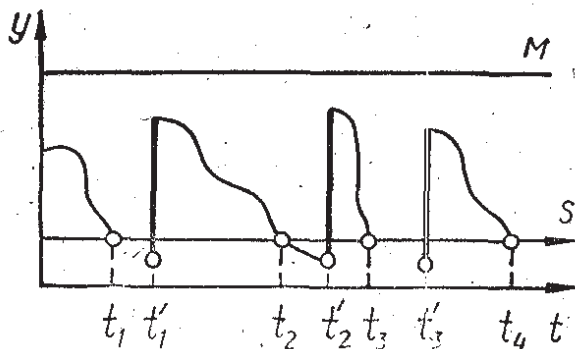


Рис. 18. Графічне зображення системи з двома фіксованими рівнями запасів без постійної періодичності замовлення.

У зв'язку з цим виникає потреба у створенні комбінованих систем з можливістю саморегулювання щодо умов, які змінюються. Так виникають системи зі змінною періодичністю і з змінними розмірами замовлення, які враховують стохастичні умови функціонування торгівлі. При цьому встановлюється певна цільова функція, досягнення (або додержання) якої є критерієм оптимального функціонування системи.

Як цільова функція в економіко-математичних моделях управління запасами найчастіше використовується мінімум витрат, пов'язаних із замовленням, транспортуванням і зберіганням запасів, а також з виникненням тимчасового дефіциту необхідних товарів.

**Витрати на оформлення замовлення** включають усі витрати, пов'язані із здійсненням закупівель товарів:

- заробітну плату з відрахуваннями на соціальне страхування працівників служб товаропостачання, відповідальних за вивчення ринку, переговори, оформлення документів, контроль додержання строків, контроль кількості і якості товарів, перевірку і виписування рахунків;

- заробітну плату з відрахуваннями на соціальне страхування службовців бухгалтерій, відповідальних за реєстрацію й оплату рахунків;

- додаткові витрати на роботу цих служб — оплата приміщень, опалення, освітлення, обладнання кабінетів, поштові витрати та ін.;

- витрати на відрядження працівників;

- витрати на приймання і перевірку якості закуплених товарів.

Як правило, залежно від підприємства, розмір цих витрат може досягти 1—2 % загальної суми зроблених замовлень.

**Витрати на утримання товарного запасу** включають фінансові витрати і витрати на складування.

Фінансові витрати залежать від суми, вкладеної в товарні запаси. Це проценти за наданий кредит. Тепер рівень їх досягає на рік 300 % суми кредиту. Витрати на складування утворюються з таких елементів: витрат на функціонування складських (підсобних) приміщень — заробітної плати з нарахуваннями, витрат на освітлення, вантажно-розвантажувальні роботи, утримання приміщень, устаткування і механізмів; амортизації чи оренди приміщень; витрат від пошкоджень, випаровування, висихання товарів, витрат, пов'язаних з моральним старінням товарів.

Витрати на складування товарів становлять приблизно 3—20 % вартості товарних запасів. У цілому витрати на утримання товарних запасів становлять приблизно 15—35 % їх величини.

**Втрати від дефіциту** (тимчасової відсутності) товарів у торговій організації. Тимчасова відсутність товарів на складах торгової організації, а отже, і в роздрібній торгівлі, пов'язана як з прямими, так і непрямими втратами для неї. До прямих втрат відносять втрати товарообороту, а отже, і прибутків, втрата репутації і певної кількості покупців (при наявності конкуруючих систем); штрафи, пені, неустойка за незадоволений попит оптових покупців.

Непрямі втрати складаються з амортизації невикористовуваного тимчасово обладнання та його утримання в належному технічному стані, вартості простоїв робочої сили тощо.

Проблема визначення втрат від тимчасової відсутності товарів досить складна і поки що розглядається теоретично. В моделях управління запасами цей фактор або випускається або враховується у загальній сукупності некерованих факторів.

У математичній формі цільову функцію можна подати так:

$$C_x = a \frac{Q}{x} + v \frac{x}{2},$$

де  $Q$  — планова сума товарообороту по певному товару чи товарній групі,  $x$  — розмір партії поставки товару;  $a$  — витрати на організацію та реалізацію замовлення однієї партії поставки;  $v \frac{x}{2}$  — витрати на зберігання се-

реднього запасу (умовно, половини партії поставки);  
 $a \frac{Q}{x}$  — витрати на перевезення всіх партій товару, необхідних для виконання плану товарообороту.

Наведена вище математична форма цільової функції дає змогу після її перетворення визначити оптимальний розмір однієї партії поставки —  $x_0$ , якому відповідає мінімум  $C_x$ ;

$$x_0 = \sqrt{\frac{2aQ}{b}}$$

Ця формула відома в теорії управління запасами як формула Уілсона — Уайтіна.

Знаючи оптимальний розмір партії поставки, можна визначити ряд інших параметрів:

*оптимальну кількість замовлень (партій поставки):*

$$n = \frac{Q}{x_0} + \sqrt{b \frac{bQ}{2a}};$$

*оптимальний варіант між поставками:*

$$t = \frac{360}{n};$$

*середній рівень запасу:*

$$\frac{x_0}{2} = \sqrt{\frac{aQ}{2b}}$$

### 2.3.3.3. Управління матеріально-технічною базою кооперативної торгівлі

Під матеріально-технічною базою торгівлі розуміють сукупність усіх засобів праці, що використовуються в торгово-технологічному процесі. До складу матеріально-технічної бази торгівлі входять будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини, обладнання, господарський інвентар та інші предмети, що використовуються як засоби праці.

Виходячи із складу матеріально-технічної бази торгівлі, комплекс питань, які вирішуються в процесі управління нею, охоплює: розміщення торгової мережі, вибір конкретних місць будівництва, визначення потужності торгових підприємств, архітектурно-дизайнерське вирі-

шення магазинів, технічне обладнання, ефективно використання торгових площ і обладнання.

Раніше політика споживчої кооперації щодо матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі, точніше, основної її частини — будівель і споруд, диктувалася партійно-державними органами, виходячи з того, що при визначенні перспектив розвитку торгівлі всі населені пункти сільського адміністративного району поділяли на райцентри, місцеві центри тяготіння сільського населення, перспективні населені пункти і неперспективні поселення.

Відповідно до такого поділу сільських населених пунктів були прийняті наступні принципи розвитку матеріально-технічної бази кооперативної торгівлі. В райцентрах будували великі торгові підприємства універсального характеру (коопунівермаги, коопгастрономи), а також спеціалізовані магазини з реалізації окремих груп товарів (трикотаж, галантерея, взуття, спорттовари). Торгівля основною масою товарів складного асортименту зосереджувалася в універсальних і спеціалізованих підприємствах торгівлі райцентру.

У місцевих центрах і перспективних населених пунктах розвивалася мережа універсальних магазинів з непродуктовим асортиментом товарів, а також магазини з торгівлі товарами повсякденного попиту. І, врешті, в так званих «неперспективних» поселеннях стаціонарні підприємства ліквідовувалися. На перехідний період до їх повної ліквідації населення цих сіл та хуторів обслуговувалося лавками та автомагазинами.

Таким чином, сільські жителі змушені були за покупками товарів складного асортименту їздити в райцентри, а купивши їх, самостійно вирішувати питання доставки цих товарів додому. У результаті торгівля товарами складного асортименту в райцентрах була надзвичайно вигідною для споживчої кооперації, насамперед завдяки скороченню транспортних витрат і перекладанню частини їх на сільських жителів. Споживчим товариствам рекомендувалося в кущових населених пунктах організувати доставку товарів складного асортименту за замовленнями покупців. Однак ця практика не набула значного поширення як через небажання працівників підприємств роздрібної торгівлі кущових центрів займатися збиранням замовлень, так і за психологічними мотивами — купуючи товар складного асортименту, в основному тривалого користування, покупець



віддає перевагу власному вибору такого товару, а не доручає це комусь.

В результаті у розвитку матеріально-технічної бази торгівлі на селі є значні відхилення, які необхідно усунути для ефективного її функціонування як і в період переходу до ринкових відносин, так і надалі.

Розглянемо сукупність операцій з управління матеріально-технічною базою роздрібною кооперативною торгівлі як складової частини менеджменту торгово-господарською діяльністю. Розгляд цих питань побудуємо на прикладі райспоживспілки, оскільки в межах сільського адміністративного району чітко виявляються основні фактори, що впливають на цей аспект діяльності споживчої кооперації, а загальний ефект може бути одержаний за умови погодженої діяльності кількох споживчих товариств, а не в межах одного з них.

**Розміщення торгової мережі.** Основним принципом розміщення торгової мережі має бути такий: розташування підприємств роздрібною торгівлі визначається місцезнаходженням споживачів, а не виробників, баз та ін. Правильне розміщення торгових підприємств є необхідним доповненням до ринкової стратегії торгової організації. Перед тим як вирішити питання відкриття (будівництва) чи реконструкції підприємства, потрібно провести аналіз населеного пункту чи району, його історії і динаміки, особливостей місцевого ринку і тенденцій його змін. Загальну схему послідовності аналізу можна подати у такому вигляді: господарська діяльність — населення району, який розглядається, — можливості ринку — вибір пункту розміщення підприємства (ділянки забудови, конкретної будівлі, торгового центру чи підприємства для реконструкції).

Іншими словами, ця схема показує, що характер і масштаби господарської діяльності визначають чисельність і характеристики населення, його соціальний склад, купівельну спроможність, особливості навичок, споживацьких звичок і навіть культури. Класифікація зазначених аналітичних показників у розрізі населених пунктів дає змогу виділити серед них такі типи:

1. Районні центри.

2. Міста і селища районного та обласного підпорядкування на території району.

3. Місцеві центри господарського, культурного, адміністративного характеру та центри транспортних зв'язків.

#### 4. Рядові села.

Така класифікація враховує економічні та соціальні характеристики населеного пункту. Від особливості населеного пункту залежать величина роздрібної торгової мережі, її склад, типи і оборот магазинів, специфіка асортименту товарів.

Кожний населений пункт — це локальний ринок з певною місткістю і особливостями, на якому може ґрунтуватися тільки певна роздрібна мережа, з певним оборотом і особливостями. Інакше кажучи, кожне торгове підприємство має свою зону обслуговування.

Дослідження показали, що є цілий ряд закономірностей, які визначають особливості зони торгового обслуговування.

1. Певний товар характеризується певною відстанню і певним максимальним часом, який споживачі готові витратити для його придбання.

2. Споживачі, як правило, прагнуть купити товар, скористатися послугою в найближчому місці, де можна купити товар чи одержати послугу.

3. Споживачі віддають перевагу купівлі всього необхідного в одному місці, за одне відвідування магазину.

4. Відстань, яку споживачі готові подолати до магазину в пошуках товарів рідкісного, епізодичного попиту, не дуже відрізняється від тієї, яка видається їм прийнятною при купівлі товарів повсякденного попиту.

5. Думка споживачів про навколишні підприємства роздрібної торгівлі, про наявні у них альтернативні вибори значно впливає на конфігурацію і вибір зон торгового обслуговування.

Виходячи із зазначених закономірностей, можна дати визначення поняття зони торгового обслуговування. Зона торгового обслуговування — це територія (її називають також «поверхнею попиту», «полем попиту»), де знаходяться потенційні споживачі певного товару (товарів) чи послуги (послуг) конкретної роздрібної торгової системи.

Отже, плануючи оптимізацію роздрібних торгових підприємств району, потрібно провести всебічний аналіз зон торгового обслуговування, як реальних, так і потенційних. При аналізі характеристик зони торгового обслуговування конкретного роздрібного торгового підприємства насамперед потрібно окреслити її межі.

Розглянемо такий приклад. В районі по сусідству є

два населених пункти — місцевий центр з населенням 2700 чол. і село з населенням 750 чол. Відстань між ними 9 км. На території місцевого центру розташовані сільська рада та правління місцевої спілки селянських господарств. Де проходить межа між зонами торгового обслуговування цих населених пунктів?

Теорія дає таку формулу для розрахунку показника  $D$ :

$$D = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_z}{P_y}}},$$

де  $D$  — відстань межі зони обслуговування торгових підприємств, розташованих у селі, км;  $d$  — відстань між населеними пунктами, км;  $P_z$  — чисельність населення більшого населеного пункту;  $P_y$  — чисельність населення меншого населеного пункту.

Підставивши дані в цю формулу, матимемо

$$D = \frac{9}{1 + \sqrt{2700 : 750}} = 3,1 \text{ км.}$$

Для оцінки зон торгового обслуговування використовують також так звані «гравітаційні моделі». Ці моделі дістали таку назву у зв'язку з подібністю закономірностей, які спостерігаються при взаємодії двох різних систем і закону гравітації.

Суть розглядуваної закономірності можна сформулювати таким чином. За нормальних умов два великих населених пункти притягають до себе покупців з меншого пункту, розташованого між ними у відношенні, прямо пропорційному певному ступеню чисельності населення цих великих пунктів і обернено пропорційному певному ступеню відстані між кожними з великих населених пунктів і меншим проміжним пунктом.

Символічно цю закономірність запишемо так:

$$\frac{B_A}{B_B} = \left( \frac{P_A}{P_B} \right)^j \cdot \left( \frac{D_B}{D_A} \right)^j$$

де  $B_A$  — оборот, який пункт  $A$  одержує за рахунок проміжного пункту  $T$ ;  $B_B$  — оборот, який пункт  $B$  одержує за рахунок проміжного пункту  $T$ ;  $P_A$  — чисельність населення пункту  $A$ ;  $P_B$  — чисельність населення пункту  $B$ ;  $D_A$  — відстань від пункту  $A$  до пункту  $T$ ;  $D_B$  — відстань від пункту  $B$  до пункту  $T$ .

Уявимо, що місцевий центр тяготіння населення — село з чисельністю жителів 2700 чол. — розташоване на відстані 15 км від свого райцентру, де чисельність жителів — 28 тис. чол. В 25 км від цього села розташований райцентр сусіднього району з чисельністю жителів 85 тис. чол. Як розподілиться об'єм покупок між роздрібними системами двох райцентрів?

$$\frac{B_A}{B_B} = \frac{28}{85} \left( \frac{25}{15} \right)^2 = \frac{1}{1,1}$$

Отже, на 1 крб., витрачений жителями села на покупки у своєму райцентрі, припадає 1 крб. 10 к. покупок у сусідньому райцентрі.

Будь-яка зона торгового обслуговування може забезпечити рентабельну роботу лише певної кількості магазинів. Отже, приймати рішення про розвиток роздрібно-ї мережі можна тільки тоді, коли прогноз доходу від вкладення засобів у розвиток підприємств у цій зоні покаже, що він буде вищим за середній, що склався в цілому по району.

Після прийняття рішення про будівництво, відкриття, реконструкцію магазину потрібно конкретно вирішити, де його здійснювати. Основним критерієм для прийняття рішення має бути максимум зручностей у користуванні підприємством. Магазин повинен бути розташований досить близько до місця проживання покупців, легкодоступним, згрупованим з іншими таким чином, щоб покупець витрачав на придбання товарів мінімум часу та зусиль.

Зрозуміло, що попередньо були проаналізовані потенційні можливості зони обслуговування.

Необхідно також вивчити характеристики ділянки, обраної для забудови: наявність інженерних споруд і комунікацій, транспортні комунікації, екологічну ситуацію. Наявність або відсутність деяких з цих параметрів зменшують або збільшують вартість будівництва чи реконструкції підприємств.

Архітектурно-дизайнерське вирішення магазину полягає у тому, щоб дібрати проект, який відповідав би характеру розрібно-торгових операцій відповідно до товарного профілю підприємства та обсягу діяльності. При вирішенні питань дизайну підприємства потрібно пам'ятати, що покупці віддають перевагу магазину, в якому приємна атмосфера яскраво освітленого, зі смаком декорованого торгового залу, де створюється добрий, ве-

селий настрій, панує доброзичливість, а не магазину типу складського приміщення, похмурих кольорів, з неестетичними стелажми та прилавками.

Далі потрібно подумати про забезпечення підприємства торгово-технологічним устаткуванням. Вибір його типів та потужностей залежить від товарного профілю магазину, обсягу товарообороту, економічності й ефективності використання. При цьому використовують як вартісні, так і фізичні показники. До вартісних показників використання торгово-технологічного устаткування відносять фондвіддачу, фондоемкість, коефіцієнт і строк окупності засобів, вкладених в обладнання та в цілому в матеріально-технічну базу торгового підприємства. Однак слід пам'ятати, що потреби і бажання споживачів мають перевагу над оцінкою ефективності.

Фізичні показники торгово-технологічного устаткування характеризуються проектними потужностями і залежать від ефективності його використання. Наприклад, для холодильного устаткування такими показниками є об'єм холодильних камер, місткість їх, коефіцієнт обороту та ін.

Виробничі потужності слід розраховувати на «пік» попиту, а не на його середній рівень.

Всебічна оцінка цих та інших параметрів дає змогу відібрати найбільш ефективний варіант управління матеріально-технічною базою в торгівлі споживчої кооперації.

#### **2.3.3.4. Управління торгово-технологічним процесом**

Ефективне управління технологічним процесом у роздрібній торгівлі ґрунтується на таких складових елементах: організації праці оперативного персоналу (продавці, касири, допоміжні працівники) і використанні матеріально-технічної бази, виборі та застосуванні відповідних форм і засобів роботи з покупцями.

**Організація праці і використання матеріально-технічної бази.** Ефективна організація праці персоналу торгових підприємств є значно складнішою проблемою, ніж організація праці робітників виробничих підприємств. Ця складність зумовлена як природою самої торгівлі, так і особливостями середовища, у якому вона функціонує.

До цих особливостей відносять: різноманітність та різноманітність характеру торгової діяльності, її масштабів, типів і розмірів роздрібних торгових підприємств; періодичне зростання і падіння активності покупців; залежність календарного планування режиму роботи підприємств торгівлі від споживачів; складність визначення й оцінки якості торгового обслуговування і торгових послуг; складність оцінки ефективності праці та ін.

Ефективна організація праці оперативного персоналу торгових підприємств та використання їх матеріально-технічної бази забезпечується: а) встановленням оптимальної тривалості роботи торгового підприємства; б) визначення загальної оптимальної кількості працюючих; в) оптимізацією кількості працівників на робочих місцях в окремі проміжки робочого дня; г) застосуванням ефективних систем заробітної плати та стимулюванням продуктивності й ефективності праці.

Загальну тривалість робочого дня торгового підприємства встановлюють, враховуючи режими роботи основних виробничих підприємств, організацій та установ зони обслуговування підприємств, а також інтенсивність потоків покупців з числа непрацюючого населення (постійно чи тимчасово, в певний відрізок дня). Початок і закінчення робочого дня магазину, а також перерви в його роботі не повинні збігатися з початком, закінченням та перервами в роботі покупців, зайнятих на підприємствах, організаціях та установах зони обслуговування. На розпорядок робочого дня магазину впливає також його товарний профіль. Наприклад, працююче населення здебільшого не відвідує непродовольчі магазини до початку свого робочого дня. Як правило, працюючі особи чи особи з позмінною роботою відвідують магазини після 10-ї год ранку, виконавши основні побутові роботи після виходу на роботу інших членів сімей. Отже, оптимальний початок роботи більшості магазинів з непродовольчим асортиментом товарів — 10—11 год ранку.

Навпаки, магазини з торгівлі товарами щоденного вжитку (хліб, молоко та ін.) повинні розпочинати свою роботу за 2—3 год до початку робочого дня основної категорії покупців, щоб люди могли купити необхідні продукти до виходу на роботу.

Верхня межа робочого дня магазинів також залежить від їх товарного профілю. Магазини з торгівлі непродовольчими товарами і продовольчі магазини з універсаль-

ним асортиментом товарів повинні працювати 2—3 год після закінчення робочого дня працюючих покупців. Спеціалізовані магазини можуть закінчувати свою роботу за 2—3 год до закінчення робочого дня основної маси працюючого населення.

Режим робочого тижня магазинів встановлюють, виходячи з інтересів покупців. Якщо в межах зони обслуговування діють кілька магазинів однопрофільного асортименту, то в них встановлюють «ланцюгові» вихідні дні або спеціальний режим чергування цих магазинів, коли при спільному вихідному дні кожен магазин обслуговує покупців в один з своїх вихідних днів, за спеціальним графіком.

Визначивши таким чином режим роботи торгового підприємства, розраховують необхідну кількість його працівників — середньоспискову кількість продавців, яку можна розрахувати за формулою

$$Ч_c = \frac{TP}{B} \cdot n$$

де  $T$  — річна тривалість роботи магазину, год.;  $P$  — кількість робочих місць у магазині;  $B$  — річний фонд робочого часу одного продавця, год.

Аналогічно розраховують потребу в касирах. Чисельність інших працівників магазинів визначають, виходячи з фізичних обсягів роботи і нормативних показників навантаження на одного працівника.

Для раціонального використання наявної робочої сили необхідно також встановити графіки виходу на роботу кожному продавцю, виходячи з піків чи спадів потоків покупців протягом робочого дня. Такі графіки можна скласти, користуючись методами теорії масового обслуговування, виходячи з того, що магазин являє собою систему масового обслуговування. Під системою масового обслуговування розуміють будь-яку систему, яка задовольняє потреби населення в послугах певного виду.

Теорія масового обслуговування дає змогу визначити оптимальну кількість продавців магазину, що забезпечує мінімум витрат системи в цілому. Послідовність визначення оптимальної кількості продавців, яка мінімізує витрати торгового підприємства, складається з таких етапів.

1. Послідовно визначають кількість продавців  $S=1, 2, \dots, n$ .

2. Для кожного  $S_i$  розраховують основні параметри системи:

а) середню довжину черги в системі  $ln$ :

$$ln = \frac{\alpha^{n+1} P_0}{(n - \alpha)^2 (n - 1)!}$$

де  $\alpha$  — параметр завантаження системи, який визначають відношенням середньої тривалості обслуговування одного покупця до середнього часу, що минає між надходженням на обслуговування двох послідовних покупців  $t$ ;  $P_0$  — час простою системи:

$$P_0 = \left[ 1 + \frac{\alpha}{1!} + \frac{\alpha^2}{2!} + \dots + \frac{\alpha^n}{n!} + \frac{\alpha^{n+1}}{(n - \alpha)n!} \right]^{-1};$$

б) частки часу, коли в системі зайняті обслуговуванням  $k$  продавців:

$$P_k = \frac{\alpha^k}{k!} P_0, \quad k = 0, 1, 2, \dots, n - 1;$$

$$P_n = \frac{\alpha^n}{n!} P_0 + \frac{\alpha^{2n+1}}{(n - \alpha)n!} P_0;$$

в) середній час очікування обслуговування:

$$w = lt.$$

3. Визначають середню величину втрат покупців  $C_t$  через черги (виходячи з грошової оцінки 1 год позаробочого часу покупців).

4. Встановлюють витрати підприємства на утримання одного продавця  $C_k$  за одиницю часу (виходячи із заробітної плати продавця за зміну).

5. Знаходять розмір втрат, пов'язаних з очікуванням покупців обслуговування при кількості продавців  $S$  за період  $T$  (тривалість зміни):

$$L_{TS} = C_t w \lambda T,$$

де  $\lambda$  — щільність потоку покупців (середнє число покупців, які надходять в магазин за одиницю часу).

6. Вираховують сумарні витрати на утримання продавців за час  $T$ :

$$L_{KS} = C_k S T.$$

7. Визначають сумарні витрати магазину для різної кількості продавців:  $L_S = L_{TS} + L_{KS}$ .



8. Визначають мінімальні витрати  $L_{\min}$ , яким відповідає певна оптимальна кількість продавців  $S_0$ .

Ефективність праці персоналу залежить також від організації оплати праці продавців, касирів та інших працівників.

У споживчій кооперації в основному застосовується відрядна оплата праці працівників роздрібу — за розцінками, встановленими для типів роздрібних підприємств в розрахунку на 1000 крб. проданих товарів. Премії виплачуються за якісні показники роботи працівників. В цілому застосовувана форма оплати працівників роздрібу сприяє підвищенню продуктивності і якості праці їх.

Однак, розробляючи умови оплати праці персоналу кожного торгового підприємства зокрема, потрібно більш диференційовано підходити до вирішення цієї проблеми, враховуючи в кожному конкретному випадку особливості зони обслуговування підприємства, його товарний профіль, необхідність стимулювання чи дестимулювання реалізації окремих товарів і, звичайно, стимулюючи високу культуру обслуговування покупців. Наприклад, по деяких магазинах слід перейти від оплати праці залежно від фактичного товарообороту до оплати реалізації товарів у фізичних вимірах; перспективним є стимулювання продуктивності праці встановленням частки персоналу в чистому доході підприємства.

Процес управління торгово-технологічним процесом роздрібних торгових підприємств передбачає також вибір і застосування різноманітних форм і засобів роботи з покупцями.

Рутинне розуміння роздрібною торгівлі асоціюється, як правило, з роздрібним торговим підприємством і тими процесами, які відбуваються безпосередньо в його торговому залі. Однак насправді процес роздрібною реалізації товарів має дві форми: внутрішню магазинну форму реалізації і позамагазинну. В межах цих форм розрізняють безліч засобів роботи з покупцями, кожен з яких являє собою специфічний вид здійснення акту купівлі-продажу.

*Внутрішня магазинна форма реалізації товарів* полягає у тому, що магазин в особі продавця здійснює усну пропозицію товару покупцеві, який його відвідав. Усна пропозиція товару повинна використовуватися у поєднанні з продуманою комерційною та асортиментною політикою, з ефективним плануванням магазину і його

раціональною організаційною структурою, а також доповнюватися ефективною кадровою роботою з торговим персоналом.

Менеджер повинен уміти ефективно планувати, організовувати, управляти процесом усної пропозиції товару. Це здійснюється цілеспрямованим відбором, підготовкою і навчанням продавців, а також дієвим контролем за їхньою працею.

До засобів внутрішньої магазинної активізації процесу купівлі-продажу товарів належать також додаткові послуги, які надаються магазинам. Додаткові послуги роздрібних торгових підприємств — це дії, вигоди або задоволення, які пропонуються для продажу або забезпечуються покупцеві у зв'язку з купівлею ним товару. Послуги роздрібних підприємств є складовою частиною загальної торгової організації і суттєвим засобом стимулювання товарообороту.

До додаткових послуг відносять торгівлю в кредит, доставку товарів додому покупцю, упаковування куплених товарів, передпродажну підготовку товарів та ін. Досвід зарубіжних торгових фірм показує, що важливим засобом активізації торгової діяльності є *позамагазинна форма реалізації*. До неї відносять торгівлю по телефону, продаж товарів удома і в місцях праці покупців, посылкову торгівлю за каталогами, через автомати, тематичну пропозицію товарів.

Телефон є надзвичайно ефективним інструментом просування товарів. За кордоном використовується кілька способів *телефонної пропозиції товарів*. Для наших умов може бути рекомендованим, наприклад, такий. Майже в кожному магазині бувають такі періоди, коли покупців мало або майже немає. Ці періоди можна використати, якщо незайняті продавці рекламуватимуть або намагатимуться продати товари по телефону, дотримуючи, звичайно, певних етичних правил.

*Торгівля вдома і в місцях праці покупців* є важливим способом реалізації деяких категорій та груп товарів. Торгівля вдома практикується у двох різновидах: за стабільними маршрутами і способом цільових виїздів з демонстрацією. Розвізна торгівля за стабільними маршрутами здійснюється автомагазинами, які доставляють додому покупцям хліб, молоко і молокопродукти, непродовольчі товари повсякденного масового попиту, деякі бакалейні товари.

Цільові виїзди з демонстрацією здійснюються, як

правило, у місцях масових робіт, наприклад, весняно-польових у колгоспах і держгоспах. Асортимент товарів, що вивозяться на місця проведення робіт, може включати як товари повсякденного вжитку, так і більш складного асортименту: одяг, парфуми, косметику та ін.

*Посилкова торгівля.* Роздрібною посилковою торгівлею можуть займатися універмаги та оптові торгові бази споживчої кооперації. Управління цим процесом передбачає ефективну рекламну діяльність через газети, радіо, телебачення.

Ефективним видом торгівлі є також *торгівля за каталогами*. Зарубіжні торгові фірми вдало поєднують таку торгівлю із звичною торговою діяльністю в традиційних роздрібних торгових підприємствах. У системі споживчої кооперації таку торгівлю могли б здійснювати універмаги райспоживспілок та оптові бази.

*Продаж товарів через автомати.* У багатьох випадках продаж товарів через торгові автомати є ідеальним для дрібних товарів, які можуть бути відпущені порціями, штуками чи дозами, біля магазину, а також у місцях скупчення людей: на автовокзалах, в школах, установах, гуртожитках.

*Тематична пропозиція товарів.* Товари, що пропонуються конкретним магазином (асортимент), можуть мати певне тематичне спрямування, яке відображає специфічний попит споживачів, комплексність їх використання і навіть архітектурні особливості будівлі, в якій розташований магазин. Наприклад, якщо відремонтувати старовинну капличку, вежу, то тут можна влаштувати магазин з торгівлі сувенірами місцевого виробництва. Покупці надзвичайно люблять такі магазини, а це — додатковий фактор збільшення товарообороту.

Таким чином, управління торгово-технологічним процесом у роздрібній кооперативній торгівлі — надзвичайно складна, але й важлива справа. Вміле використання різноманітних форм, засобів, підходів є передумовою підвищення ефективності торгової діяльності споживчої кооперації, а також рівня задоволення попиту споживачів на товари та послуги.

#### **2.3.4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Невід'ємною складовою частиною сучасного менеджменту у споживчій кооперації повинен стати фінансовий менеджмент.

Під фінансовим менеджментом розуміють процес управління фінансами організацій (підприємств), тобто їх власним і запозиченим капіталом, залученим для виробничо-господарської діяльності. Фінансовий менеджмент полягає у прийнятті сукупності рішень з формування та підтримання оптимальної структури фінансових ресурсів організації з метою максимізації її прибутків. У зв'язку з цим фінансовий менеджмент включає в себе два напрями фінансової діяльності — збільшення прибутку і досягнення фінансової стійкості організації, тобто її здатності підтримувати свої фінансові зобов'язання перед іншими організаціями і підприємствами — платоспроможності.

Отже, якість функціонування організації виявляється у співвідношенні між її доходами і витратами. Про гармонійне функціонування, як правило, можна говорити тоді, коли співвідношення доходів і витрат стабільне у часі, а сума доходів стійко перевищує суму витрат, що є передумовою розвитку організації.

Фінансовий менеджер повинен професійно розбиратися не тільки у фінансових питаннях, а й в мікро- і макроекономіці, орієнтуватися у питаннях економічної теорії й економічної політики держави. Крім того, він повинен володіти основними методами статистичного аналізу, знати особливості функціонування фінансових інституцій.

У цілому фінансовий менеджмент має справу з тими питаннями, які зачіпають грошові ринки і ринки капіталів, з макро- і мікрофінансовими показниками. Він зобов'язаний аналізувати ризик, мати тісні зв'язки з фланговими посередниками: банками, брокерськими компаніями, позабанківськими установами, дилерами.

Прибуток і ризик являють собою дві ключові ланки фінансового менеджменту. Співвідношення цих змінних на кожний певний момент визначає зміст конкретних рішень фінансового менеджменту організації.

Фінансовий менеджер приймає рішення і виконує операції тільки у тому випадку, коли їх результати будуть вищими за витрати. Причому, якщо є кілька альтернативних варіантів здійснення операції, фінансовий менеджер обирає максимальний не з погляду прибутку, а виходячи зі співвідношення ризику та прибутку.

Фінансовий менеджмент включає в себе управління фінансами при багатьох видах господарських операцій як фінансового, так і загальноекономічного характеру,

при угодах, які мають своєю метою одержання доходу, і по видах діяльності, що не ставлять перед собою таких цілей.

Отже, фінансовий менеджер постійно вирішує протиріччя, які виникають між цілями підприємства і фінансовими можливостями реалізації їх.

Складність зазначених проблем потребує запровадження в штатах кооперативних організацій посад фінансових менеджерів, особливо в низових ланках. Тепер вирішення цих питань покладене в споживчих товариствах на головних бухгалтерів (формування фінансових ресурсів) і голів правлінь (розпорядження ресурсами), а в райспоживспілках — на заступників головних бухгалтерів з фінансів і на голів правлінь райспоживспілок. Однак в умовах ринкової економіки цей напрям загального менеджменту повинен здійснюватися фахівцями, тобто людьми, професійно здатними управляти фінансами кооперативних організацій.

Складовими частинами фінансового менеджменту є фінансовий аналіз, розробка фінансової стратегії, управління активами і пасивами організації.

Аналіз і оцінка фінансового становища кооперативної організації здійснюються за даними бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати і використання їх та інших форм бухгалтерської і статистичної звітності за минулий період.

У ході фінансового аналізу аналізують структурні зміни активу і пасиву бухгалтерського балансу: динаміку основних засобів та інших позаоборотних активів, запасів і витрат, коштів, розрахунків та інших активів, склад власних коштів у розрізі джерел їх формування, довгострокові пасиви, розрахунки та інші пасиви, загальні фінансові результати, напрямки використання прибутку організації, платежі до бюджету, утворення і використання загальногосподарських і спеціальних фондів та ін\*.

Особливої уваги потребує аналіз платоспроможності організації. Під платоспроможністю (ліквідністю) організації розуміють її здатність виконати за певний період зобов'язання, пов'язані з різними платежами, за рахунок наявних і таких, що надійшли, платіжних засобів.

---

\* Технологічні прийоми і методи проведення фінансового аналізу розглядаються в курсі «Фінанси споживчої кооперації».

До зобов'язань організації відносять: оплату праці робітників та службовців, платежі фінансовим органам й органам соціального страхування, оплату товарів за рахунок власних коштів, погашення заборгованості по позичках банків, відшкодування витрат обороту та ін.

Платіжними засобами організації є: залишки грошових засобів на розрахунковому і валютному рахунках, у касі, в дорозі і на акредитивах; виручка від продажу товарів; кошти, що надходять від покупців за товари, продані в кредит; кошти за відвантажені товари по розрахункових документах; виручка від реалізації тари.

Якщо сума платіжних засобів дорівнює або більша за суму зобов'язань, то організація платоспроможна. Отже, зміст аналізу полягає у визначенні і зіставленні суми зобов'язань і наявної суми платіжних засобів.

Проведений таким чином всебічний аналіз фінансового становища кооперативної організації є основою розробки стратегії фінансового менеджменту.

Під фінансовою стратегією розуміють концепцією того, як використовуватимуться наявні в організації фінансові ресурси для досягнення стійкого зростання прибутків; яким чином і на яких умовах залучатимуться необхідні фінансові ресурси; як здійснюватимуться розрахунки по залучених засобах і яка буде податкова політика. Стратегія фінансового менеджменту включає в себе також обов'язковий аналіз можливих змін державної політики у галузі фінансів, а також оцінку релевантності, тобто відповідності у часі стратегії і цілей організації.

Отже, метою стратегічної діяльності фінансового менеджера є фінансове забезпечення виробничо-господарських завдань кооперативної організації. Основою розробки фінансової стратегії, є, таким чином, система господарських завдань, виражених певними плановими параметрами на рік чи більш тривалий період.

*Поточна діяльність фінансового менеджера* полягає в ефективному управлінні активами і пасивами організації. Визначивши співвідношення і тип активів організації за її балансом, фінансовий менеджер повинен підтримувати оптимальні рівні кожного типу активів.

Поточні активи — це наявні кошти, цінні папери, які можуть бути реалізовані за першою вимогою на ринку, а також інвентар. До фіксованих активів відносять бу-

дівлі, машини, устаткування, транспортні засоби і те, що знаходиться у стані лізингу\*.

Є й інший критерій поділу активів на поточні і фіксовані. Поточними можуть бути такі активи, які повертаються за рахунки організації протягом року, а фіксовані — за більш тривалий час.

Управляючи активами, фінансовий менеджер повинен визначити, які фінансові активи краще мати, та як і в який момент потрібно змінити їх кількісний і якісний склад. Якщо фонди, вкладені в активи організації, можна продуктивно використати інакше, то це свідчить, що вони використовуються неефективно. Переведення частини коштів з фіксованих активів у поточні створює більші можливості для короткострокового фінансування, внаслідок чого послаблюється ліквідний ризик. Однак зменшення фіксованих активів скорочує обсяг реалізації, що призводить до втрати частини прибутку. Доход на фіксований капітал завжди більший за доход на поточний капітал.

Фінансовий менеджер, розробивши фінансову стратегію, своїми повсякденними діями повинен сприяти її реалізації. Для цього він має володіти спеціальним фінансовим інструментарієм, використовувати як власні кошти організації, так і запозичені. Розширення фінансової діяльності організації відбувається насамперед за рахунок реінвестиції, тобто капіталізації частини прибутку організації. Однак така можливість обмежена абсолютними розмірами прибутку. Іншим джерелом фінансових ресурсів організації є банківські позички. Позичка банку є додатковим важелем, здатним повернути справи організації в потрібному напрямі і в короткий час. Однак цей інструмент також має свої межі. Перш за все розмір банківського кредиту визначається не організацією, а банком, який керується при цьому потенційними можливостями організації повернути борг за умовами кредитора. Це утруднює фінансові можливості організації. Вартість банківського кредиту для організації визначається процентною ставкою по кредитах.

Залучення додаткових грошових ресурсів низовими кооперативними організаціями — споживчими товариствами і райспоживспілками, може здійснюватися також

---

\* *Лізинг* — право економічного використання основних засобів виробництва (активів) іншої організації в обумовлений контрактom з нею період, без права власності на ці активи.

цільовими пайовими внесками як фізичних, так і юридичних осіб. Останні стають кредиторами організації. Однак для залучення цих коштів кооперативна організація повинна гарантувати пайовикам дивіденди, не нижчі за проценти, які сплачують вкладникам банки.

Аналіз і планування фінансових операцій потребують від фінансового менеджера визначення масштабів, якісного складу, строків руху фінансових ресурсів від постачальників до одержувачів через фінансові ринки і фінансові органи, причому кожне переміщення фінансових ресурсів обов'язково повинно супроводитися гарантією їх руху у зворотному напрямі. У формі гарантій виступають комерційні папери, сертифікати і депозити, випущені урядом, фінансовими органами чи певною господарською організацією.

Отже, основним методом роботи фінансового менеджера є невинний аналіз. Тільки на підставі даних аналізу можна приймати рішення з коротко- і довгострокового фінансування.

*Прийняття рішень з короткострокового фінансування* включає в себе визначення оптимальної величини функціонуючих засобів, управління наявним оборотом і пакетом ринкових цінних паперів, визначення розмірів і джерел короткострокових кредитів, факторинг.

Під час піку сезонної потреби в ліквідних коштах не потрібно покривати цю потребу власними активами організації. Краще скористатися короткостроковими позичками, а власні використати для інвестування.

Мистецтво фінансового менеджера управляти готівкою полягає в умінні інвестувати надлишкову готівку в прибуток, зберігаючи при цьому адекватний рівень ліквідності, здатний задовольнити потреби організації. Для збереження ліквідності організації й одночасного одержання прибутку готівку найкраще вкладати в надійні цінні папери, які в разі потреби можна швидко реалізувати.

Важливим завданням менеджера є також визначення оптимально необхідного розміру поточної готівки. Для цього менеджер повинен визначати ймовірні потоки коштів, які будуть відображені в активах і пасивах, в тому числі готівки, врахувати співвідношення між прибутком і ризиком у діяльності організації, строки повернення позик та обсяги платежів, можливість організації одержати нові позики та умови одержання їх.

Великого мистецтва потребує управління коштами, що



вкладаються в товарні запаси. Цей вид діяльності фінансового менеджера набуває особливого значення в період інфляції. Вкладання коштів у товарні запаси, з одного боку, знижує інтенсивність інфляційного тиску на організацію, а з другого — збільшує витрати з утримання товарних запасів, а отже, зменшує її прибуток.

У процесі управління пасивами організації менеджер повинен визначити оптимальне співвідношення між довго- і короткостроковими ресурсами організації. При цьому враховують ряд факторів: економічну кон'юнктуру, здійснювану державою фінансову регуляційну політику та ін. Конкретні рішення приймають у міру потреби, але деякі з них потребують попереднього глибокого аналізу наявних альтернатив, їх порівняльних переваг у майбутньому.

Мистецтво поточного фінансового менеджменту полягає у маневруванні власними коштами, коротко- і довгостроковими позичками, емісією власних цінних паперів.

Фінансування власної діяльності за рахунок довгострокових позичок має менший ліквідний ризик, ніж фінансування за рахунок короткострокових позик.

Отже, менеджер повинен шукати обхідні шляхи фінансування, коли активи фінансуються за допомогою пасивів з особливим строком погашення.

Короткострокове фінансування господарської діяльності ґрунтується на таких типах і джерелах фінансування (табл. 6).

Більшість наведених у табл. 6 типів короткострокового фінансування відомі всім. Докладнішого розгляду потребує факторинг.

Факторинг полягає у тому, що продавець товарів передає свої вимоги боржникам (рахунки, векселі) спеціальній компанії, яка бере на себе ризик неоплати одержаних рахунків, хоч платоспроможність клієнтів, що стоять за ними, перевірялася. Продавець одержує від компанії величину боргу за мінусом факторного процента, а фактор стягує з боржників їх борги у повній сумі після закінчення строків векселів або оплати рахунків.

Отже, фінансовий менеджер обирає ту чи іншу тактику короткострокового кредитування, виходячи з фінансового становища організації на певний момент часу та умов кредитування з того чи іншого джерела.

Більш складною є система прийняття довгострокових

**Таблиця 6. Типи та джерела короткострокового фінансування господарської діяльності в умовах ринку**

№ пор.	Тип фінансування	Джерело одержання коштів
<i>1. Стихійні джерела</i>		
1	Кредитні можливості економіки	Постачальники товарів
2	Власні нагромадження	Зайняті і уряд
<i>2. Незабезпечені банківські ресурси</i>		
3	Простий вексель	Комерційний банк
4	Домовленість	Те саме
5	Відновлювальний кредит	»
<i>3. Комерційні папери</i>		
6	Ломбардний	Інші організації, фірми, страхові компанії та ін.
<i>4. Гарантовані ресурси</i>		
7	Кредит	Банки та фінансові компанії
8	Факторинг	Банки

*фінансових рішень.* Сфера цих рішень охоплює бюджетування засобів, політику дивідендів, вибір типу зростання і диверсифікації, вибір джерел довгострокового фінансування (довгостроковий кредит, лізинг, опціони і варранти).

Бюджетуванням засобів називається процес, пов'язаний з вибором і оцінкою відповідної структури витрат засобів, яка найбільшою мірою, відповідає б цілям, поставленим організацією. Під витратами засобів розуміють довгострокові інвестиції, які здійснюються для розширення обсягів господарювання, переміщення або оновлення фіксованих активів чи для одержання інших реальних вигод. Процес бюджетування засобів складається з п'яти окремих, але пов'язаних між собою кроків: розробка пропозиції, аналіз і розгляд пропозиції, прийняття рішення, його реалізація, контроль строків виконання.

Пропозиції по витратах організації можуть бути незалежними або взаємовиключними.

Бюджетування засобів можна виконувати різними методами: середньої норми прибутку; визначення строку окупності; визначення чистої поточної вартості; визначення показника прибутковості.

*Метод середньої норми прибутку.* Перш ніж здійс-

нити інвестицію, фінансовий менеджер повинен прорахувати передбачуване співвідношення між середнім прибутком, який залишиться у розпорядженні організації після сплати податків, і величиною майбутніх інвестицій. Рішення про інвестування приймаються тільки тоді, коли це співвідношення дорівнюватиме або перевищуватиме середню норму прибутку:

$$\frac{P - T}{I} \geq P^1,$$

де  $P$  — загальний прибуток організацій;  $T$  — податки;  $I$  — інвестиції;  $P^1$  — середня норма прибутку в галузі.

*Метод визначення строку окупності* полягає в оцінці співвідношення між майбутніми інвестиціями і річною сумою прибутку організації від інвестицій. Рішення про інвестування приймається у тому випадку, коли розрахунковий термін менший або дорівнює максимально прийнятому терміну окупності:

$$\frac{I}{P - T} \leq C,$$

де  $C$  — максимально прийнятий термін окупності інвестицій.

*Метод визначення чистого поточного прибутку* полягає в тому, що фінансовий менеджер визначає різницю між сумою чистого прибутку і передбачуваною інвестицією. Рішення приймається тоді, коли ця різниця більша або дорівнює нулю  $P - T - I \geq 0$ . В іншому випадку інвестиція недоцільна.

*Метод визначення показника прибутковості* — це розрахунок відношення суми чистого прибутку до передбачуваної інвестиції. Рішення приймається у тому випадку, коли це відношення більше або дорівнюватиме одиниці:

$$\frac{P - T}{I} \geq 1.$$

До довгострокових фінансових рішень відносять також політику дивідендів. У споживчій кооперації питанням дивідендів до останнього часу не приділялося належної уваги. Це пояснюється як мізерними розмірами пайових внесків, так і поглядами, що культивувалися в суспільстві: законним джерелом доходів вважалася тільки праця, а доход на вкладений капітал не визнавався за рівноправне із заробітною платою джерело

існування людей. Тому дивіденди пайовикам або виплачувалися в мізерних сумах, виходячи із залишку прибутків споживчого товариства після всіх можливих інвестицій та інших виробничих вкладень, або ж зовсім не виплачувалися.

Функціонування споживчої кооперації в умовах ринку потребує зміни ставлення до проблеми дивідендів. Залучення коштів пайовиків буде тим ефективнішим, чим вищий розмір дивідендів нараховуватиметься на пайові внески в різних формах їх: індивідуальні, колективні, обов'язкові, добровільні та цільові. Завдання фінансового менеджера споживчої кооперації полягає у визначенні розміру дивідендів кожного поточного року так, щоб максимально залучити кошти пайовиків і разом з тим не допускати надмірного переведення прибутку організації в форму дивідендів.

Фінансовий менеджер повинен також брати участь у вирішенні питань **виробничо-господарського комбінування**. Основними типами комбінування є: консолідація, злиття, холдинг. Консолідацією називається таке об'єднання, при якому виникає нове підприємство (організація). Найбільш ефективною є консолідація на рівні підприємств споживчої кооперації в межах споживспілок для переходу на випуск нової продукції, освоєння нових сегментів ринку та ін.

Злиттям називається таке об'єднання двох чи більше підприємств, при якому зберігається юридичний і правовий статус більшого підприємства.

Холдингом називається підприємство, яке має контроль над іншими різними підприємствами (дочірніми фірмами).

Вибір типу комбінування має велике значення. Мотивами комбінування можуть бути рішення про зміну масштабів господарської діяльності або її диверсифікацію, збільшення сукупних коштів (капіталу), підвищення ефективності управління, зміну умов оподаткування, підвищення рівня ліквідності. У будь-якому випадку комбінування є ефективним заходом для поліпшення фінансового становища кооперативної організації. Ефективність комбінування в умовах споживчої кооперації підвищується у зв'язку з тим, що внутрішнє комбінування не змінює суті кооперативної форми власності. Разом з тим комбінування слід застосовувати також для ефективного ведення кооперативного господарства, спираючись на інші форми власності.

У практику фінансового менеджменту в споживчій кооперації необхідно впроваджувати також лізингові операції. Суть цих операцій витікає з того, що у господарському процесі головним є використання виробничих потужностей, а не власність на них і тому для здійснення господарської діяльності необов'язково набувати відповідного титулу власності на засоби виробництва. В лізинговому контракті власник майна (лессор) дозволяє використовувати свою власність лізеру (користувачу) протягом певного, обумовленого контрактом, часу. Останній зобов'язаний здійснювати періодичні виплати лессору, підтримувати обладнання у робочому стані й страхувати його на власний ризик.

Є два типи лізингових операцій: угода про оренду з повною амортизацією і угода про оренду з частковою амортизацією орендованого обладнання.

*Угода про оренду з повною амортизацією* (капітальний лізинг) передбачає, що лізер сплачує лізинговій компанії протягом встановленого часу всю суму, витрачену нею на купівлю об'єкту, тобто продажну ціну плюс адміністративні видатки і процент, незалежно від того, одержує прибуток лізер чи ні.

*Угода про оренду з частковою амортизацією* орендованого устаткування (операційний лізинг) виходить з того, що строк контракту менший за економічне життя активів. За встановлений час оренди лізингова компанія одержує лише частину своїх витрат, пов'язаних з функцією лессора. В результаті після закінчення строку угоди залишається непокритою частина вартості обладнання. Цю вартість лессор може повернути продавцем обладнання чи новою орендою.

Отже, у фінансового менеджера досить широке поле діяльності, а вмиле функціонування у цій сфері, використання спеціальних методів фінансового менеджменту може дати вагомі результати для організації.

# Зміст

Передмова . . . . .	3
<b>Частина 1. Теоретичні основи менеджменту</b> . . . . .	<b>5</b>
1.1. Поняття менеджменту . . . . .	5
1.1.1. Суть менеджменту та умови його здійснення . . . . .	5
1.1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності . . . . .	10
1.1.3. Соціально-економічна природа управлінської праці та проблеми її наукової організації . . . . .	12
1.1.4. Мета вивчення, предмет та метод навчального курсу «Менеджмент» . . . . .	15
1.2. Наукові школи і концепції менеджменту . . . . .	18
1.2.1. Наукові школи в менеджменті: виникнення та еволюція . . . . .	18
1.2.2. Сучасні концепції менеджменту . . . . .	25
1.3. Функції менеджменту . . . . .	29
1.3.1. Функція менеджменту «Встановлення мети» . . . . .	30
1.3.2. Функція менеджменту «Планування» . . . . .	34
1.3.3. Функція менеджменту «Рішення» . . . . .	40
1.3.4. Функція менеджменту «Організація» . . . . .	53
1.3.5. Функція менеджменту «Оперативний вплив» . . . . .	56
1.3.6. Функція менеджменту «Мотивація» . . . . .	58
1.3.7. Функція менеджменту «Контроль» . . . . .	64
1.4. Організація в менеджменті . . . . .	67
1.4.1. Поняття організації . . . . .	67
1.4.2. Лінійна організація . . . . .	70
1.4.3. Функціональна організація . . . . .	71
1.4.4. Лінійно-штабна організація . . . . .	73
1.4.5. Секційна організація (дивізіоналізація) . . . . .	74
1.4.6. Матрична організація (включаючи проект-менеджмент) . . . . .	75
1.4.7. Форма організації, орієнтованої на колектив . . . . .	77
1.4.8. Неформальна організація . . . . .	77
1.4.9. Культура організації . . . . .	78
1.4.10. Розвиток організації . . . . .	81
<b>1.5. Управління трудовим колективом</b> . . . . .	<b>82</b>
1.5.1. Поняття трудового колективу . . . . .	82
1.5.2. Зміст процесу управління людьми . . . . .	89
1.5.3. Методи управління трудовим колективом . . . . .	93
1.5.4. Управління конфліктами в колективі . . . . .	120
1.6. Психологічні аспекти менеджменту . . . . .	127
1.6.1. Поняття психології управління . . . . .	127
1.6.2. Психологічні якості працівника та використання їх у процесі управління . . . . .	128
1.6.3. Психологія та етика керівної діяльності . . . . .	138
1.6.4. Психологія комунікацій . . . . .	144
1.6.5. Стресові ситуації й управління ними . . . . .	158
1.7. Менеджер, його місце та роль в організації . . . . .	160
1.7.1. Типи керівників . . . . .	160
1.7.2. Вимоги до особистості сучасного менеджера . . . . .	167

1.7.3. Керівництво, влада, лідерство . . . . .	171
1.7.4. Стиль керівництва . . . . .	175
1.8. Організація управлінської праці . . . . .	186
1.8.1. Поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління . . . . .	186
1.8.2. Організація робочого місця в апараті управління . . . . .	188
1.8.3. Розташування робочих місць у службових приміщеннях і умови праці службовців . . . . .	192
1.8.4. Інформаційне забезпечення управлінської праці . . . . .	195
1.8.5. Механізація й автоматизація управлінської праці . . . . .	202
1.8.6. Культура управління . . . . .	210
<b>Частина 2. Менеджмент у споживчій кооперації . . . . .</b>	<b>217</b>
2.1. Організація управління споживчою кооперацією . . . . .	217
2.1.1. Особливості організації та цілі споживчої кооперації . . . . .	217
2.1.2. Організаційна побудова та організаційні форми управління споживчої кооперації України . . . . .	222
2.1.3. Громадське самоврядування у споживчій кооперації . . . . .	228
2.1.4. Організаційно-кооперативна робота у споживчій кооперації . . . . .	235
2.1.5. Статути організацій споживчої кооперації, їх зміст, структура і роль в організації управління . . . . .	237
2.1.6. Побудова професійного апарату управління в ланках споживчої кооперації . . . . .	239
2.1.7. Аналіз і проектування організацій у споживчій кооперації . . . . .	245
2.1.8. Нові організаційно-правові форми діяльності споживчої кооперації . . . . .	248
2.2. Організація та зміст праці професійного апарату управління споживчої кооперації . . . . .	251
2.2.1. Планування особистої праці менеджера кооперативного господарства і працівників апарату управління . . . . .	251
2.2.2. Робота менеджера з документами . . . . .	254
2.2.3. Організація і проведення службових нарад . . . . .	255
2.2.4. Підготовка та проведення засідань правлінь споживчих товариств і споживспілок . . . . .	262
2.2.5. Організація і проведення комерційних переговорів . . . . .	266
2.2.6. Прийом відвідувачів . . . . .	272
2.2.7. Спілкування по телефону . . . . .	280
2.2.8. Спілкування з аудиторією . . . . .	283
2.2.9. Ділове листування . . . . .	287
2.2.10. Проблеми організації службового контролю . . . . .	300
2.3. Менеджмент як процес забезпечення ефективної діяльності організацій і підприємств споживчої кооперації . . . . .	302
2.3.1. Особливості складових менеджменту в торгово-комерційній діяльності . . . . .	302
2.3.2. Маркетингова діяльність у торгівлі споживчої кооперації . . . . .	304
2.3.3. Менеджмент торгово-господарськими процесами в організаціях споживчої кооперації . . . . .	312
2.3.3.1. Управління трудовими ресурсами . . . . .	313
2.3.3.2. Управління товаропостачанням і товарними запасами . . . . .	320
2.3.3.3. Управління матеріально-технічною базою кооперативної торгівлі . . . . .	327
2.3.3.4. Управління торгово-технологічним процесом . . . . .	333
2.3.4. Фінансовий менеджмент в організаціях споживчої кооперації . . . . .	339

Навчальне видання

*Хміль Федір Іванович*

## МЕНЕДЖМЕНТ

Оправа і титул художника *В. С. Жиборовського*  
Художній редактор *С. В. Анненков*  
Технічний редактор *Н. Ю. Морозова*  
Коректор *Ф. І. Слобідська*

Здано до набору 20.06.95. Підписано до друку 6.12.95. Формат 84×108<sup>1/32</sup>. Папір друк. № 2. Гарнітура літературна. Друк високий. Умовн.-друк. арк. 18,48. Умовн. фарбовідб. 18,69. Обл.-вид. арк. 19,80. Вид. № 9874. Замовлення № 124.

Видавництво «Вища школа», 252054, Київ-54,  
вул. Гоголівська, 7.

Білоцерківська книжкова фабрика, 256400, Біла Церква, вул. Леся Курбаса, 4