

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИД ДІЯЛЬНОСТІ. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. [Передумови виникнення менеджменту](#)
- 1.2. [Поняття та сутність менеджменту](#)
- 1.3. [Етапи розвитку та становлення менеджменту](#)
- 1.4. [Принципи менеджменту](#)
 - 1.4.1. [Історичне тлумачення принципів менеджменту](#)
 - 1.4.2. [Сучасне позиціонування принципів менеджменту](#)
- 1.5. [Закони та закономірності менеджменту](#)
- 1.6. [Організація як об'єкт управління](#)
- 1.7. [Фактори впливу на діяльність організації](#)
- 1.8. [Організаційна культура](#)

Якщо на питання “коли з'явився менеджмент” звучить відповідь “з появою людини”, помилки не буде. Адже система управління дійсно з'явилася в той час, коли люди об'єднувалися в племена і буквально виживали в умовах дикої природи. Історія розвитку менеджменту буде цікава не лише професіоналам цієї галузі, але і пересічному громадянину. Від повсякденного спілкування між людьми він реорганізувався в систему наукових знань. І навіть став окремим видом діяльності.

1.1. Передумови виникнення менеджменту

Жоден суб'єкт господарювання не може досягти успіху без управління. Проте управління як вид діяльності та як наука у такому розумінні, в якому ми сприймає його нині, з'явилося не відразу.

Як тільки доісторичні люди стали жити організованими групами, у них з'явилася необхідність управління. На першому етапі, коли групи людей були невеликі, управління в усіх сферах здійснювалося однією людиною – лідером цієї групи. Надалі, у міру розростання груп і ускладнення виконуваних ними функцій, з'явилася необхідність поділу праці та диференціації функцій. Проте часу на цей процес потрібно було не одне століття.

Історія менеджменту починається з передісторії (від стародавніх цивілізацій до нової історії) зародження менеджменту як особливого наукового знання та виду діяльності.

Зародження та розвиток менеджменту формувалася під впливом:

- розвитку реального суспільного, а згодом і промислового виробництва;
- появи новаторів і теоретиків-ідеологів, що узагальнювали досвід та прокладали нові орієнтири;

– розвитку внутрішньої (власної) логіки менеджменту, що призводить у сукупності з двома вищезазначеними причинами, до зміни парадигми (системи принципів і підходів в менеджменті як науці).

“Історія учить” – ця теза тут більш ніж доречна, оскільки дозволяє виявити та зрозуміти цикли розвитку менеджменту, його рушійні сили, а також передбачити майбутні тенденції.

Управління зародилося приблизно сім тисяч років тому, але тільки з кінця XIX століття та особливо у XX столітті, з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився у самостійну сферу знань, тобто в науку. Західний менеджмент – це, перш за все, особлива субкультура зі своїми цінностями, нормами та законами. З іншого боку – це сукупність технічних процедур і методів, сума певних практичних дій по плануванню, організації, мотивації та контролю, необхідних для досягнення поставлених цілей. У зв’язку з цим, обсяг і зміст понять управління та менеджмент дещо не співпадають, оскільки менеджмент можна трактувати як “успішне управління”, як досягнення мети з урахуванням ресурсних обмежень. Термін менеджмент застосовується до будь-яких типів господарюючих суб’єктів. Водночас, якщо йдеться про суспільний сектор, то використовується вираз “державне управління (регулювання)”, “муніципальне управління”, а для позначення абстрактнішого рівня управління застосовується поняття “адміністрування”. В умовах сучасності, наука менеджменту посприяла появі цілої низки спеціалізацій – фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, соціальний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент і зовсім нещодавно – регіональний (місцевий) менеджмент. Ця тенденція до виокремлення напевно буде закріплюватися. Тому ми, якщо особливо не вдаватися в деталі, користуватимемося термінами “управління” та “менеджмент” як синонімічними поняттями, що наближаються та не ставати на позицію ортодоксальності (існує лише класика – менеджмент суб’єкта господарювання).

Перша управлінська революція відбулася 4-5 тис. років тому в період формування цивілізацій Стародавнього Сходу (Єгипет, Шумери).

Єгипетські піраміди, що побудовані в 3000-2000 рр. до н.е., є яскравим свідомством не тільки культури стародавніх єгиптян, але і їх управлінського мистецтва. Будівництво величезних пірамід вимагало, перш за все, ретельного планування.

Сократ сприймав управління як особливу сферу людської діяльності. Він стверджував, що головне в управлінні – це поставити потрібну людину на відповідне місце та добитися від неї виконання поставлених завдань.

Каста священників (жерців) поступово трансформувалася в клас релігійних функціонерів, які організовували жертвопринесення (не тільки людські, а й у вигляді грошей, худоби, ремісничих виробів тощо). Жерці збирали податки, керували іригаційними роботами в масштабі цілих провінцій, організовували будівництво пірамід.

На управлінців тих давніх часів покладалася необхідність координації дій десятків тисяч рабів, селян та інших верств населення. Осторонь було військове мистецтво управління.

Незабаром жерці стали багатого та впливовою знаттю. Крім дотримання ритуальних почестей, вони керували справами держави, розпоряджалися скарбницею, вели майнові й інші суперечки. Це був прототип сучасного чиновництва.

Стародавні греки значну увагу, окрім загальногромадянських функцій, приділяли питанням управління домогосподарствами та латифундіями (крупними фермами). Так, Платон поміж інших функцій виділяв нагляд титанічний (силовий) та нагляд політичний.

У ті часи зародилися такі терміни, що відносяться до мистецтва управління, як “демагогія” (демос – народ, аго – веду), тобто – “керівництво народом” та “деспотія” – перш за все влада господаря над рабами, прагнення до необмеженого панування (корінь “дес” означає “сковувати”).

Слід зазначити, що Стародавній Рим розвинув управлінську думку. Так, управління з Риму провінціями було з часом децентралізовано, що поліпшило збір податків, загальне управління, а також враховувало місцеві особливості. Це була система прокураторів, що мали певну владу та права у рішенні цивільних справ. Реформа територіального управління була здійснена імператором Діоклетіаном і дотепер вважається шедевром територіального управління. Велика увага приділялася управлінню латифундією, детально регламентувалися роботи, які планувалися протягом календарного року. У латинській мові існує слово “mancepts” – підприємець. За коренем “man” йдуть значення: руки, робота, а за коренем “ceptio” – набувати, привласнювати, тобто підприємець – це людина, що створює капітал своїми руками, працею, завзятістю, спритністю.

Значним внеском в управління був звід законів – Кодекс вавилонського правителя Хаммурапі. 285 законів, що містяться в Кодексі, врегульовували усе різноманіття відносин між соціальними групами населення. Це була перша формальна система адміністрування, виникнення виключно світської манери управління.

Через тисячу років після Хаммурапі цар Навуходоносор відродить у Вавилоні розробку та будівництво технічно складних проектів (вавилонська

башта, висячі сади тощо), а також ефективні методи організації роботи текстильної мануфактури та контролю за якістю продукції.

Так етап релігійно-комерційного управління змінився світсько-адміністративним, а згодом – будівельно-виробничим.

У період середньовіччя найбільш визначною була адміністративна ієрархія Римської католицької церкви, побудованої за принципом функціоналізму.

Помітний внесок у розвиток теорії управління вніс італійський державний і політичний діяч Ніколо Макіавеллі (1469-1527). Він розкрив принципи взаємин керівників і підлеглих, стилю роботи керівника, надавав поради по організації його праці (деколи цинічні, існує літературний термін підступного управління – “макіавеллізм”).

Переміщуючи історичний екскурс до Європи, що встала, по А.Д. Тойнбі (1889-1975), на “історичну вісь часу”, тобто що почала випереджати решту континентів у своєму розвитку, слід вказати на видатну роль промислового перевороту XVIII-XIX століть, який стимулював, починаючи з Англії, розвиток європейського капіталізму. Якщо до нього будь-які новації, що рухали управління-менеджмент вперед, походили від випадку до випадку, то віднині вони стали практично систематичними.

Сформувалася система акціонерного капіталу, керівник-власник поступово був замінений найманим керівником, а менеджмент перетворився на самостійну сферу життєдіяльності.

До XX століття, не дивлячись на існування практичного менеджменту, не існувало менеджменту систематичного, практично були відсутні теоретичні узагальнення та наукові розробки у цій сфері (хоча окремі проблеми, які розглядає сучасний менеджмент, потрапляли у поле зору філософів та економістів ранніх періодів). Виключенням є діяльність одного із засновників утопічного соціалізму Роберта Оуена (1771-1858). Його основними роботами стали “Звіт про Нью-Ленаркське підприємство” (1812) та “Новий погляд на суспільство, чи досліди про утворення характеру” (1813).

Викладені в цих творах ідеї Оуену вдалося реалізувати на практиці. У 1800 р. він став співвласником прядильно-ткацького підприємства у Шотландії, яке знаходилося у віддаленій від міст долині, де були чотири фабрики, завод по виробництву прядильних верстатів, сільськогосподарська ферма та житлове селище Нью-Ленарк. Оуен оселився там і узяв на себе функції менеджера. За два роки йому вдалося привести в порядок економічну частину і зробити виробництво високорентабельним. З 1802 р. Оуен приступив до вирішення соціальних задач, сформував кістяк з авторитетних

робочих та з їх допомогою став примушувати всіх до дисципліни, чистоти та порядку. За десять років вдалося викоринити пияцтво, крадіжки, розхлябаність у роботі, ввести елементи самоврядування робочих, а в 1816 р. робочий день був скорочений з 16 до 10,5 годин. Експеримент цілком вдався, але все було зруйновано, коли у Оуена виник конфлікт з його компаньйонами, в результаті якого він був змушений виїхати з Нью-Ленарка. У 1824 р. Оуен намагався повторити свій досвід у США, організувавши комуну “Нова Гармонія”, проте подібного результату добитися більше не вдалося.

Оуен випередив свій час і не був зрозумілим сучасниками, його ідеї тим чи іншим чином знайшли своє застосування лише в ХХ столітті, зокрема у формі поширеного в Японії патерналізму (від латинського “pater” – батько), в рамках якого власник фірми та працівники знаходяться у відносинах, що нагадують відносини між батьком і його дітьми: він краще знає, що їм потрібно та піклується про них.

Перший сплеск інтересу до менеджменту відноситься до початку ХХ століття. У 1911 р. американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915) опублікував книгу “Принципи наукової організації управління”. Він запропонував систему організації виробництва, що згодом отримала назву “тейлоризм”, метою якої було отримання прибутку шляхом максимального підвищення інтенсивності праці. Тейлор розробив методи, по яких для кожного виду роботи та трудової операції за допомогою хронометражу і ретельного вивчення рухів робочого встановлювався єдиний, найраціональніший спосіб виконання. Причому для контрольного виконання операцій призначалися найсильніші та спритніші працівники, а показники їх вироблення встановлювалися як норма для всіх. Публікація книги Тейлора вважається початком визнання менеджменту самостійною наукою.

Проте, як будь-яка інша наука, менеджмент не виник спонтанно. Активний розвиток процесу розпочався у середині ХІХ в., а поштовхом до цього послужила англійська промислова революція. Проте, ідея, що менеджмент здатний внести серйозний внесок у розвиток та успіх організації, вперше зародилася у США. Пов’язано це було з тим, що, на відміну від інших капіталістичних країн, тут була створена система, яка дозволяє здібній людині просуватися вгору по кар’єрних сходах за рахунок своїх знань і компетентності, а не походження та соціального статусу. Крім того, до кінця ХІХ століття у високорозвинутій американській економіці було створено безліч крупних компаній, яким було необхідне ефективне управління.

Таким чином, виникнення менеджменту як науки частково було спробою ефективнішого використання розроблених у роки промислової революції нових технологій, певною мірою – реакцією на потреби крупних компаній, а також результатом зусиль практиків, які прагнуть підвищити ефективність праці.

Підсумовуючи викладене слід підкреслити, що *основними джерелами формування менеджменту як управління особливого роду є:*

- індустріальний спосіб організації виробництва;
- розвиток ринкових відносин, основними елементами яких є попит, пропозиція і ціна.

1.2. Поняття та сутність менеджменту

Поняття менеджменту має американське походження і не перекладається на іншу мову дослівно. Англійське слово “to manage” (керувати) походить від латинського слова “manus” (рука). Спочатку це поняття використовувалося для визначення вміння керувати конем, пізніше – вміння володіти зброєю. З часом воно закріпилося у військовій практиці та почало означати вміння керувати підрозділом чи групою людей.

В сучасній світовій літературі це поняття трактується досить широко. Наприклад, у фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови **менеджмент** визначається як *спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду уміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.*



У спеціальній літературі з управління термін “менеджмент” також трактується широко та багатосторонньо. Але між ними немає протиріч, навпаки, вони доповнюють один одного, що дозволяє з’ясувати сутність менеджменту, як основного принципу соціального управління.

Необхідно зауважити, що “управління” як поняття, є значно ширшою категорією ніж поняття “менеджмент”, так як застосовується у різних сферах людської діяльності (наприклад, управління автомобілем, управління регіоном, управління в біосистемах тощо). Поняття менеджменту застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, діючого в ринкових умовах господарювання, з метою отримати прибуток, незалежно від характеру діяльності.

Можна виділити декілька узагальнених підходів до визначення поняття менеджменту.

Менеджмент як інтеграційний процес – за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації й управляють ними через встановлення цілей і розробку способів їх досягнення.

Менеджмент як функція управління – здійснюючи яку, менеджери забезпечують і умови для ефективної праці зайнятих в організації працівників, і одержання результатів, що відповідають цілям.

Менеджмент як люди, які управляють організацією – це певна соціальна категорія професійно підготовлених управляючих – менеджерів,

робота яких полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення цілей.

Менеджмент як органи або апарат управління – це особа або група осіб, що утворили специфічний орган або апарат управління, що відповідає за вивчення, аналіз і формулювання цілей, а також ініціює відповідні дії в інтересах організації.

Менеджмент як наука – це самостійна галузь знань, що має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи та способи вирішення.

Менеджмент як мистецтво – це вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей, які працюють в організації.

Отже, узагальнюючи дані поняття, доходимо розуміння, що найбільш лаконічним можна вважати визначення: “Менеджмент – це управління суб’єктом господарювання з метою отримання прибутку”.

1.3. Етапи розвитку та становлення менеджменту

Розглядаючи основні етапи розвитку менеджменту як розвитку теорії та практики управління, виділяють декілька історичних періодів.

Перший етап розвитку менеджменту – період зародження менеджменту – стародавній період. Найбільш тривалим був перший період розвитку управління – починаючи з 9-7 тис. років до н.е. приблизно до XVIII століття. Перш ніж виділитися в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями по крупицях накопичувало досвід управління.

Перші та найпростіші форми упорядкування й організації спільної праці існували на стадії первіснообщинного ладу. У цей час керування здійснювалося спільно, всіма членами роду, племені чи громади. Старійшини та вожді родів і племен уособлювали собою керівний початок всіх видів діяльності того періоду.

Приблизно в 9-7 тисячолітті до н.е. в ряді місць Близького Сходу відбувся перехід від привласнюючого господарства (полювання, збирання плодів тощо) до принципово нової форми отримання продуктів – їх виробництва (товарна економіка). Перехід до товарної економіки, став вихідним пунктом у зародженні менеджменту, віхою у мобілізації людьми відповідних знань у галузі управління.

У Стародавньому Єгипті був накопичений багатий досвід управління державним господарством. У цей період (3000-2800 рр. до н.е.) сформувався досить розвинений для того часу державний управлінський апарат і його обслуговуючий прошарок (чиновники-писарі тощо).

Одним з перших, хто представив характеристику управлінню як особливій сфері діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він

проаналізував різні форми управління, на підставі чого проголосив принцип універсалізації управління.

Платон (428-348 рр. до н.е.) дав класифікацію форм державного управління, зробив спроби розмежувати функції органів управління.

Олександр Македонський (356-323 рр. до н.е.) розвинув теорію і практику управління військами.

Наведені матеріали не охоплюють всіх подій і дат, які так чи інакше характеризують процес накопичення знань у галузі управління, проте даний огляд дозволяє певною мірою скласти уявлення про те, на що звертали увагу на ранніх стадіях розвитку древнього мистецтва та новітньої науки – менеджменту. Таким чином, проаналізувавши події древнього періоду, можна охарактеризувати їх як зародження менеджменту як науки.

Другий етап розвитку менеджменту – період розвитку менеджменту – індустріальний період (1776-1890 рр.). Найбільша заслуга у розвитку уявлень про державне управління в цей період належить Адаму Сміту. Він є не тільки представником класичної політичної економії, але і фахівцем в галузі управління, оскільки зробив аналіз різних форм поділу праці, представив характеристику обов'язків правителя і держави.

Великий вплив на формування багатьох наукових напрямів і шкіл менеджменту зробило вчення Роберта Оуена. Його ідеї гуманізації управління виробництвом, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці та побуту працівників актуальні й донині.

Перший переворот у теорії та практиці управління пов'язаний зі створенням і використанням обчислювальної техніки. У 1833 р. англійський математик Чарльз Беббідж розробив проект “аналітичної машини” – прототип сучасної цифрової обчислювальної техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.

Третій етап розвитку менеджменту – період розвитку менеджменту – період систематизації (1856-1960 рр.). Наука менеджмент як наука про управління знаходиться у постійному русі. Формуються нові напрями, школи, течії, змінюється та вдосконалюється науковий апарат, і нарешті, змінюються самі дослідники та їх погляди. З плином часу менеджери змінювали орієнтири від потреб своєї конкретної організації на вивчення сил управління, що діють в їх оточенні. Деякі з них вирішували свої управлінські проблеми тими способами, які, здавалося, спрацьовували і в минулі періоди. Інші дослідники шукали більш систематизовані підходи до управління. Їх індивідуальні успіхи та провали можуть стати у нагоді для сучасних менеджерів.

По суті, те, що ми сьогодні називаємо менеджментом, зародилося в часи промислової революції в ХІХ столітті. Виникнення фабрик як первинного типу виробництва та необхідність забезпечення роботою великих груп людей означали, що індивідуальні власники більше не могли спостерігати за діяльністю всіх працівників. Для цих цілей готували кращих працівників – навчали для того, щоб вони могли представляти інтереси власника на робочих місцях. Це і були перші менеджери. Управління було визнано самостійною галуззю діяльності лише у ХХ столітті.

Четвертий етап розвитку менеджменту – період школи управління – інформаційний період (з 1960 р. і по нині).

Пізніші теорії управління розроблені, загалом, представниками кількісної школи, так званої управлінської. Поява управлінської школи – це наслідок застосування математики та комп'ютерів в управлінні. Її представники розглядають управління як логічний процес, який може бути виражений математично. У 60-і рр. минулого століття розпочинається широка розробка концепцій управління, які спираються на використання математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджерів.

Формалізація ряду управлінських функцій, поєднання праці, людини та ЕОМ зажадали перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу тощо). З'явилися такі нові елементи внутрішньофірмового планування, як імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень.

У сучасних умовах математичні методи використовуються практично в усіх напрямках управлінської науки.

Дослідження управління як процесу призвело до широкого поширення системних методів аналізу. Так званий *системний підхід в менеджменті*

був пов'язаний із застосуванням загальної теорії систем для вирішення управлінських завдань. Він припускає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, ресурси.

Головна ідея системної теорії управління полягає в тому, що жодна дія не відбувається в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері перетворюється на проблему для іншої.

На базі системного підходу розроблялися завдання управління в декількох напрямках. Так виникла теорія випадкових ситуацій. Суть її полягає в тому, що кожна ситуація, в якій опиняється менеджер, може бути схожою з іншими ситуаціями. Проте їй будуть властиві унікальні властивості. Завдання менеджера в цій ситуації полягає у тому, щоб проаналізувати всі фактори окремо і виявити найбільш сильні залежності (кореляції).

У 70-і рр. з'явилася ідея відкритої системи управління. Організація як відкрита система має тенденцію пристосовуватись до досить різноманітного внутрішнього середовища. Така система не є самозабезпеченою, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Вона має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, дотримуючись теорії систем, можна припустити, що будь-яка формальна організація повинна мати систему функціоналізації (тобто різні форми структурного поділу):

- систему результативних та ефективних стимулів, що спонукають людей робити внесок в групові дії;
- систему влади;
- систему логічного прийняття рішень.

З точки зору економіки організації, найбільш істотні в науково-методичному плані результати були отримані в рамках **ситуаційного підходу**. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що форми, методи, системи, стилі управління повинні суттєво змінюватись в залежності від ситуації, що склалася, тобто центральне місце повинна займати ситуація. Це конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в даний конкретний час. Іншими словами, суть рекомендацій з теорії системного підходу полягає у вимозі вирішувати поточну, конкретну організаційно-управлінську проблему в залежності від цілей організації та сформованих конкретних умов, в яких ця мета повинна бути досягнута. Тобто придатність різних методів управління визначається ситуацією.

Ситуаційний підхід вніс великий вклад у розвиток теорії управління. Він містить конкретні рекомендації, що стосуються застосування наукових положень до практики управління залежно від ситуації, що склалася і умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть щонайкраще сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Таким чином ми охарактеризували основні етапи розвитку менеджменту.

1.4. Принципи менеджменту

1.4.1. Історичне тлумачення принципів менеджменту

Як зазначалося вище, виникнення сучасної теорії управління часто пов'язують з ім'ям Ф. Тейлора. Проте в його працях розглядаються, перш за все, проблеми управлінців низової ланки, що безпосередньо взаємодіють з робочими. Флагманом у розробці принципів керівництва на вищому рівні був Анрі Файоль, що описав у 1916 р. 5 “елементів” та 14 “принципів” менеджменту. Роботи А. Файоля, а також тих, хто після нього писав про планування, організацію та контроль – перш за все Джеймса Муні, Алана Рейлі, Лютера Г'юліка і Ліндалла Урвіка, – лежать в основі сучасної теорії управління. Їх роботи об'єднує прагнення до складання кодексу універсальних правил, на підставі яких у кожному випадку можна було б ухвалювати якнайкращі управлінські рішення. Ці правила сприймалися ними як щось більше, ніж просто узагальнення їх багатого професійного досвіду. Вони були переконані, що формулюють закони, які діятимуть скрізь і завжди, подібно до законів природи.

Відкриті ними принципи умовно можна поділити на три групи:

1. Принципи, що описують функції управління (Анрі Файоль);
2. Загальні принципи побудови організаційної структури (Джеймс Муні та Алан Рейлі);
3. Розробка синтетичних правил, об'єднуючих менеджмент, організацію та державне управління (Лютер Г'юлік та Ліндалл Урвік).

Анрі Файоль: функції та принципи управління

Анрі Файоль (1841-1925), ймовірно, має найбільше підстав, щоб називатися батьком-засновником сучасного управління. Він розпочав свою кар'єру гірського інженера в одній із французьких промислових компаній. Будучи одним з її директорів, він за декілька років перетворив фірму з майже банкрута у високоприбуткове підприємство. У 1916 р., у віці 75 років, Файоль написав книгу “Administration Industrielle et Generale” (“Загальне і промислове управління”), що узагальнила його півстолітній досвід.

А. Файоль розглядає управління як процес, що має місце в усіх без винятку організаціях – військових, державних, промислових, комерційних і релігійних, – незалежно від їх характеру та розміру. Він виділяє 6 основних сторін діяльності, 5 функцій і 14 принципів, які повинні реалізовуватися в роботі управлінців вищої ланки.

Основні сторони діяльності включають:

1. Технічну: виробництво продукту.
2. Комерційну: закупівлю товарів, продаж та обмін готової продукції.
3. Фінансову: отримання та використання капіталу.
4. Забезпечення безпеки праці та власності.
5. Ведення звітності.

6. Власне управління, в якому А. Файоль виділяє 5 функцій, або типів завдань, менеджера:

1) *Планування*. Постановка цілей, пошук шляхів їх досягнення і визначення напрямів, яким повинен просуватися суб'єкт господарювання.

2) *Організація*. Конструювання та створення структури, що відповідає меті та засобам, наміченим в ході планування.

3) *Командування*. Оперативне керівництво виконавцями запланованих заходів.

4) *Координація*. Узгодження та впорядкування діяльності підрозділів і представників організації, яка направлена на досягнення найбільшої ефективності.

5) *Контроль*. Оцінка ефективності відповідно до розробленої раніше системи правил.

Як видно з цього переліку, А. Файоль відводить основну роль функціям планування й організації, тоді як всі інші служать їх доповненням та розвитком. Водночас, 14 принципів були призначені для того, щоб пояснити менеджерам, як саме їм слід виконувати ці функції:

1. *Розподіл праці*. Кількість обов'язків і завдань кожного окремого виконавця повинна зводитися до мінімуму за рахунок якомога вужчої спеціалізації. А. Файоль вважав, що розподіл праці завжди підвищує його продуктивність і скорочує витрати.

2. *Повноваження*. Влада і право ухвалювати рішення, давати розпорядження і вимагати їх виконання від інших людей складають ключовий елемент будь-якої організації. Повноваження можуть бути одержані або за рахунок заняття формальної позиції, або за рахунок неформального статусу.

3. *Дисципліна*. Контроль необхідний для забезпечення порядку і ефективності. Кращий спосіб підтримки дисципліни – підбір професійних

керівників, чіткі та недвозначні формулювання прав та обов'язків керівників і підлеглих, а також винесення будь-яких покарань виключно на підставі встановлених правил.

4. *Єдиноначальність*. Кожен працівник повинен отримувати доручення лише від одного керівника. Цей принцип визначає напрями комунікації усередині організації.

5. *Єдність напрямку*. Вся діяльність суб'єкта господарювання в одному з напрямів знаходиться під керівництвом однієї особи та визначається одним планом.

6. *Субординація*. Особисті інтереси підпорядковані загальним. Інтереси суб'єкта господарювання над усе.

7. *Винагорода*. Зарплатня повинна відповідати заслугам. А. Файоль усвідомлював, що реальний розмір винагороди визначається багатьма чинниками, які зачасту не залежать ні від достоїнств працівника, ні від бажань керівника.

8. *Централізація/децентралізація*. Поняття централізації вказує на стан, коли всі рішення ухвалюються на вищих рівнях організації, а роль нижчих зводиться до їх виконання. Децентралізація описує стан справ, коли право ухвалювати визначальні рішення делегується на нижні рівні. У великих компаніях децентралізація є життєво необхідною.

9. *Вертикаль влади*. Відносини підпорядкування, що пов'язують керівника всієї компанії через ланцюжок керівників низових рівнів з кожним із працівників. Проте існування надто жорсткої ієрархії знижує гнучкість компанії та її здатність реагувати на зміну обставин, тому компанії, що діють у нестабільному середовищі, як правило, допускають порушення вертикалі влади й участь підлеглих в ухваленні рішень нарівні з керівниками.

10. *Порядок*. Послідовність або устрій речей, подій і дійових осіб, який забезпечує своє місце для кожного. Цей принцип вимагає, щоб у кожній компанії існував план, що відображає її порядок.

11. *Рівність*. Ставлення керівника до підлеглих повинно бути тактовним, доброзичливим і справедливим. Нікому не повинна віддаватися перевага з особистих мотивів.

12. *Стабільність*. Робота з персоналом повинна будуватися на сталих принципах, що роблять дії керівників передбаченими для підлеглих. Це забезпечує впевненість у майбутньому та відчуття безпеки.

13. *Ініціатива*. Працівників слід спонукати генерувати нові ідеї та пропозиції, які можна буде використовувати на благо компанії.

14. *Корпоративний дух* (esprit do corps). Завдання керівників – культивувати відчуття гармонії та єдності в компанії.

Роботи А. Файоля були відповіддю на зростаючу потребу у систематичному осмисленні практики управління. У цьому сенсі його 5 функцій і 14 принципів дотепер не втратили своєї цінності для управлінців, не дивлячись на докори в тому, що вони сформульовані занадто широко та розпливчато, щоб бути практично застосовними.

Принципи А. Файоля були з ентузіазмом сприйняті на європейському континенті, а окремі урядові установи, наприклад, французьке Міністерство пошти, телеграфу та телефонів, негайно виразили їм свою прихильність. Через деякий час вони знайшли своїх прихильників і в США, де були доповнені та перероблені новим поколінням дослідників, зокрема Д. Муні та А. Рейлі.

Д. Муні та А. Рейлі: принципи організації

Важлива спроба сформулювати принципи, по яких повинна будуватися ефективна організація, була зроблена в 30-х роках ХХ століття у США Джеймсом Муні (1884-1957) і Аланом Рейлі (1869-1947), двома керівниками компанії “Дженерал Моторс”. Вперше Д. Муні та А. Рейлі опублікували свої заповіді у книзі, що вийшла в 1931 р., “Прогресивна індустрія”. Друге видання з’явилося в 1939 р. під назвою “Принципи організації”, а третє – в 1947 р., вже після смерті А. Рейлі.

Д.Муні та А. Рейлі стверджували, що існують властивості організації, які проявляються в усіх без виключення групах людей, і що результативне управління можливо лише за рахунок знання цих властивостей. Своє головне завдання вони вбачали в тому, щоб сформулювати принципи побудови ефективної структури, доповнивши, таким чином, роботу А. Файоля. У остаточній редакції 1947 р. перераховується 4 таких принципи, дотримання яких так чи інакше простежується у структурі всіх ефективних і стабільних компаній, від католицької церкви до Військово-морського флоту США:

1. *Принцип координації*. Вимагає єдності дій, направлених на досягнення загальної мети. Координація досягається не лише за рахунок єдиноначальності, але і за рахунок корпоративної солідарності працівників.

2. *Принцип ієрархії (“скалярний принцип”)*. Вказує на те, що влада і повноваження повинні зростати пропорційно один одному, і кожен працівник повинен бути пов’язаний з керівником усієї компанії чітко визначеною владною вертикаллю, по якій до нього надходять доручення.

3. *Принцип функціональності*. Вказує на важливість спеціалізації у виділенні структурних підрозділів і формальних ролей. Ефективність компанії у цілому залежить від правильності ідентифікації виконуваних нею операцій і координації дій відповідальних за них груп.

4. *Принцип лінійного і штабного персоналу.* Представники лінійного персоналу пов'язані один з одним відносинами “керівник-підлеглий”, тоді як штабні працівники виконують обов'язки консультантів і радників. Лінійний персонал – це ті, чії позиції входять до складу основних ієрархічних вертикалей, на відміну від пов'язаних з ними менш жорстко штабістів. Штабні служби існують як допоміжні по відношенню до лінійного персоналу.

Д. Муні та А. Рейлі розглядали управління як мистецтво надихати та направляти інших людей, тоді як під організацією вони розуміли координацію виконання поставлених перед працівниками завдань. Таким чином, основним завданням управління є створення ефективної організаційної структури.

Величезний практичний досвід Д. Муні та А. Рейлі змушував їх вірити у те, що напрацьовані ними логічним шляхом закони організації, подібні фізичним законам у своїй універсальності. Завдання з'єднання їх з тими, які сформулював А. Файоль, випалу на долю двох інших учених – Л. Г'юліка та Л. Урвіка.

Л. Г'юлік та Л. Урвік: синтез управління й організації

Лютер Г'юлік (1892-1993), відомий як винахідник акроніма POSDCORB, був директором Інституту державного управління, професором Колумбійського університету та одним із співробітників адміністрації президента Рузвельта. Ліндалл Урвік (1891-1983), покинувши Британську армію в чині генерал-лейтенанта, очолив Міжнародний інститут управління в Женеві. Л. Г'юлік та Л. Урвік оформили досягнення своїх попередників в єдину теоретичну схему. Їх безперечною заслугою було також застосування сформульованих принципів до сфери державного управління.

Так само як А. Файоль, Д. Муні та А. Рейлі (і так само, як Тейлор), Л. Г'юлік та Л. Урвік вважали, що існують загальні закони управління, які рівнозначно чинні для будь-якої компанії та будь-якої ситуації. Вони наполягали на тому, що компанія повинна будуватися із спеціалізованих підрозділів, відповідальних за якусь одну функцію, так, щоб кількість виконуваних операцій кожним працівником, зводилося до мінімуму. Завдання керівництва зводиться до координації дій цих структурних одиниць.

Описуючи ті види управлінської діяльності, які спостерігаються у всіх компаніях, Л. Г'юлік винайшов акронім POSDCORB, перші букви якого відповідають англійським словам “планування, організація, підбір персоналу, командування, координація, звітність та бюджетування”. POSDCORB

замислювався як сполучна ланка між теорією управління та реальною управлінською практикою.

Він формулюється таким чином:

1. Планування – визначення цілей, які повинні бути досягнуті, і засобів, які можуть при цьому використовуватися.

2. *Організація* – створення формальної структури, в рамках якої відбувається розподіл прав та обов'язків.

3. *Підбір персоналу* – набір і підготовка груп людей, які виконують роботу, і забезпечення сприятливих умов їх праці.

4. *Командування* – ухвалення рішень і безпосереднє керівництво підлеглими, а також виконання інших обов'язків лідера.

5. *Координація* – підтримка зв'язку між підрозділами компанії.

6. *Звітність* – інформування тих, кому підзвітний управлінець, а також його підлеглих, про хід робіт. Реалізація цієї функції неможлива без ведення записів, проведення досліджень і здійснення перевірок.

7. *Бюджетування* – розробка фіскальних заходів і ведення фінансових документів.

Крім POSDCORB, Г'юлік розробив 4 варіанти виділення структурних підрозділів усередині компанії. Він стверджував, що залежно від конкретних умов, служби усередині компанії можуть створюватися у відповідності до:

1) основної мети підрозділу (наприклад, служби безпеки);

2) специфіки роботи (інженерні чи бухгалтерські служби);

3) компаній, з якими співпрацює даний підрозділ (групи усередині компанії, що займаються роботою із студентами чи вирощуванням соняшнику);

4) географічного місцеположення підрозділу.

Л. Г'юлік підтримував вимогу єдиноначальності, сформульовану А. Файолем, і виключав можливість того, що один працівник отримуватиме доручення з двох джерел. Він також наполягав на тому, що спеціалізованим підрозділом може керувати лише людина, що має професійні знання в даній сфері. Л. Г'юлік підкреслював, що керівник може мати лише декількох підлеглих, кожний з яких, у свою чергу, ще декількох, але ця кількість ні в якому разі не повинна перевищувати 6.

У більш пізніх роботах Л. Г'юлік змінив акронім POSDCORB на POSDECORB, вставивши в нього букву E – від англійського “evaluation”, “оцінка”. Він також дійшов визнання важливості децентралізації, делегування повноважень працівникам низової ланки та їх участі в ухваленні рішень.

Л. Урвік приділяв особливу увагу розробці конкретних рекомендацій по управлінню, особливо в тій частині, яка стосувалася розподілу праці. Він виділяв три методи створення функціональних підрозділів – *унітарні* (кожна служба працює у своєму регіоні чи із своїм списком клієнтів), *серійні* (кожна служба відповідальна за одну з операцій загального технологічного процесу), *суб'єктні* (служби групуються навколо окремих людей, що володіють необхідною спеціалізацією та можливостями).

Л. Урвіку також ставлять у заслугу популяризацію принципу “зони регулювання”, що обмежує кількість безпосередніх підлеглих кожного управлінця не більше ніж 5-6 особами. Конкретна межа залежить від рівня керівництва – на верхніх рівнях це число не повинне перевищувати 3, тоді як на нижніх їх може бути удвічі більше.

Перелік принципів, сформульованих А. Файолем, Д. Муні, А. Рейлі, Л. Г'юліком і Л. Урвіком, багато разів піддавалися критиці як з боку управлінців, що намагалися застосувати їх на практиці, так і вчених-теоретиків. Їх основні зауваження можна підсумовувати таким чином:

- 1) всі ці принципи – не більше, ніж повсякденні банальності;
- 2) вони ґрунтуються на помилкових початкових передумовах;
- 3) вони двозначні і, відповідно, не можуть мати практичного застосування.

Дійсно, деякі з принципів мають украй розпливчате формулювання. Так, коли Л. Г'юлік пише про те, що підрозділи повинні виділятися чи за ознакою єдності мети, чи по однорідності функцій, чи по об'єкту або ж місцю докладання зусиль, він не обумовлює, яке з цих чотирьох “чи” треба вважати за краще у кожному конкретному випадку. Більш того, не завжди ясно навіть, що мається на увазі під самим поняттям “принцип менеджменту”. Легко переконатися, що 14 принципів А. Файоля включає як окремі поняття, так і причинні закономірності, а також практичні рекомендації. Багато хто оспорує також упевненість, яку мали всі п'ять перерахованих дослідників, що “управління як точна наука” взагалі можливе.

Не дивлячись на те, що багато з критичних зауважень є справедливими, принципи менеджменту продовжують викладатися як фундаментальні основи мистецтва управління. Навіть якщо вони і є лише міркуваннями здорового глузду, а не наукою, необхідно визнати, що ми не маємо сьогодні нічого кращого. Вірно, що більшість з них не піддавалася систематичній емпіричній перевірці, і в цьому сенсі вони повинні сприйматися як гіпотези, а не як остаточні висновки. Але, з іншого боку, саме як важливі гіпотези вони скеровують напрями майбутніх досліджень в управлінській науці.

1.4.2. Сучасне позиціонування принципів менеджменту

Слово “принцип” походить від латинського *principium* – початок, основа. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід.

У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила та закономірності, що витікають з сутності та рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил та закономірностей) сприяє досягненню поставленої перед суспільством мети та вирішенню задач.

Принципи управління – керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні та приватні.

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер і впливають на всі сфери управління та на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести:

- цілеспрямованість;
- відповідальність;
- компетентність;
- дисципліну;
- стимулювання;
- ієрархічність;
- централізацію і децентралізацію управління.

Принцип цілеспрямованості зумовлений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним суб'єктом господарювання та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досяжною та визначеною гранично конкретно, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не лише поєднати цілі з головними ресурсами, необхідними для їх досягнення, але й акцентувати увагу на найслабкішій ланці, яка може перешкодити досягненню мети.

Принцип відповідальності передбачає покарання працівників компанії за невиконання покладених на них функцій чи завдань. При цьому відповідальність повинна бути рівна повноваженням, а заходи покарання повинні зростати відповідно до збільшення повноважень. На жаль, цей принцип далеко не завжди реалізується у практиці управління (особливо на

вищих ієрархічних рівнях), що призводить до необдуманих рішень, зловживання владою та некомпетентного управління, що іноді стає причиною занепаду компанії.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкту управління чи, принаймні, його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців у процесі ухвалення рішень. Принцип компетентності пов'язаний з горизонтальним розподілом праці по функціях.

Невід'ємним **принципом управління є дисципліна**, яка повинна бути присутньою в будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання доручень керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Разом з тим, дисципліна не повинна ускладнювати ініціативу працівників і залишати місце для творчого відношення до роботи.

Принцип стимулювання припускає, перш за все, мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливу на працівників. Як спонукальні мотиви тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, причетності, успіху тощо.

Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити лише до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний розподіл управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління при побудові апарату управління, розстановці кадрів.

Принцип централізації та децентралізації управління визначає оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні, що припускає необхідність умілого використання єдиноначальності та колегіальності.

Централізоване управління – процес, при якому доручення та накази розроблюються в єдиному центрі управління та передаються з нього численним об'єктам управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції чи продукцію однієї галузі, технологічний процес якої тісно

пов'язаний з компаніями, що працюють переважно у добувних галузях промисловості і що орієнтуються на місцевий чи національний ринок.

Ознаки централізованої форми управління:

- наявність великого числа функціональних служб (відділів);
- функціональні підрозділи важливіші, чим виробничі відділення;
- дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті материнської компанії;
- функціональні відділи центрального апарату материнської компанії виконують функціональний контроль над відділеннями по продукту, виробничими компаніями та збутовими підрозділами.

Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності в ухваленні рішень.

Переваги централізованого управління:

- ліквідація можливого дублювання різноманітних заходів чи зусиль;
- можливість приведення до єдиного стандарту всіх операцій в межах компанії;
- кращий контроль за діяльністю компанії;
- ефективніше використання кадрів, устаткування, виробничих площ.

Недоліки централізованого управління:

- зволікання в ухваленні рішень, особливо на робочому місці;
- рішення ухвалюються тими, хто слабо знайомий з реальною ситуацією на виробництві;
- зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації.

Децентралізоване управління – процес, при якому значна кількість управляючих дій, що відносяться до даного об'єкту, виробляються самим об'єктом на основі самоврядування. Ступінь децентралізації управління обумовлюється ступенем надання повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником відділення.

Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації.

Чинники, що впливають на рівень децентралізації:

– розміри компанії. На великих компаніях рішення приймаються великою кількістю керівників різного рівня, тому їх складно скоординувати. Там, де повноваження розосереджені, рішення ухвалюються більш оперативно;

- величина витрат;

– наявність відповідного керівника. За відсутності менеджерів необхідного рівня необхідно зосередити повноваження у вищих ланках управління;

– вплив зовнішнього середовища;

– характер діяльності компанії. Якщо комерційні операції поширюються на значні географічні райони, то потрібна і більш глибока децентралізація;

– використання контролю. Чим більші можливості контролю, тим більшого ступеня децентралізації можна досягти.

Всі принципи управління тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо добитися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи решту принципів управління (цілеспрямованість, планованість, компетентність, стимулювання, дисципліну), так само як не можливо забезпечити цілеспрямовану діяльність компанії без планованості, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Разом із загальними принципами існують, як вже наголошувалося вище, і **приватні принципи управління**, які мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси та сторони управління. Наприклад, стосовно управління виробничими компаніями, то, зазвичай, виділяють такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і наступність управлінських процесів.

Загалом же приватні принципи у вітчизняній теорії управління народним господарством були сформульовані ще на рубежі ХХ-ХХІ століть і значна кількість цих принципів не втратили значення і в сучасних умовах, а в ринковій економіці їх значення неймовірно зросло.

Основним приватним принципом менеджменту є **принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні**. Проблема поєднання централізації та децентралізації у менеджменті полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при ухваленні управлінських рішень.

Принципи поєднання централізації та децентралізації припускають необхідність вмілого використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять в його компетенцію. По суті це надання менеджеру компанії широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних завдань.

Дотримання правильного співвідношення між єдиначальником і колегіальністю складає одне з найважливіших завдань управління, від правильності вирішення якого залежить його ефективність і дієвість.

Принцип наукової обґрунтованості управління припускає наукове передбачення, запланованих у часі соціально-економічних перетворень компаній. Основний зміст цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів.

Наукова обґрунтованість управління означає не лише використання науки при виробленні та реалізації управлінських рішень, але і глибоке вивчення практичного досвіду, усебічне вивчення наявних резервів. Мета полягає у перетворенні науки у високопродуктивну силу.

Суть **принципу плановості** полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку компанії у перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) всі ланки компанії. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити у майбутньому.

Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності припускає, що кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання та періодично звітувати про їх виконання. Кожен у компанії наділяється конкретними правами, несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань.

Принцип особистої автономії та свободи припускає, що всі ініціативи виходять від вільно діючих економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції на свій розсуд у межах чинного законодавства. Свобода господарської діяльності розуміється як професійна свобода, свобода конкуренції, свобода договорів тощо.

Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку полягає у створенні багатоступеневої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки управляються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті, в свою чергу, підпорядковуються та контролюються органами наступного рівня. Відповідно до мети перед нижчими ланками знаходяться органи вищого за ієрархією органу управління.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок компанії здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це сигнали, що виражають реакцію

керованого об'єкту на управлінську дію. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безперервно поступає в систему, що управляє, яка має можливість коректувати ходом управлінського процесу.

Сутність *принципу мотивації* така: чим ретельніше менеджери втілюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують по елементах компанії, тим ефективніше буде програма мотивацій.

Одним з найважливіших принципів сучасного менеджменту є *демократизація управління* – участь в управлінні організацією всіх працівників. Форми такої участі різні: пайова оплата праці; грошові кошти, вкладення в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне ухвалення управлінських рішень тощо.

Згідно *принципу державної законності* системи менеджменту організаційно-правова форма компанії повинна відповідати вимогам державного (національного, місцевого) законодавства.

Принцип органічної цілісності об'єкту та суб'єкта управління припускає управління як процес дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Вони повинні складати єдину комплексну систему, що має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем.

Принцип стійкості та мобільності системи управління припускає, що при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища компанії система менеджменту не повинна зазнавати радикальних змін. Стійкість визначається якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно із стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни та вимоги споживачів продукції та послуг.

1.5. Закони та закономірності менеджменту

Соціальні системи управління можуть розглядатися на різних рівнях управління: на макрорівні (національна економіка у цілому); на місцевому рівні (територіально-адміністративна одиниця); на мікрорівні (компанія, товариство, підприємство). При цьому існує ряд загальних законів функціонування соціальних систем управління. Ці закони відображають об'єктивно існуючі взаємозв'язки, що систематично повторюються між різними елементами та явищами в процесі управління.

Закони управління – це встановлені теоретичним чи емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності і методами їх досягнення.

Закономірність – необхідний та істотний взаємозв'язок явищ реального світу, що постійно повторюється, та визначає етапи і форми процесу становлення, розвитку явищ природи, суспільства і духовної культури.

Закономірність – це первинне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення та дослідження.

Закон же однозначно виражає конкретний необхідний зв'язок між явищами.

Закономірність вказує на правильність, послідовність явищ, підтверджує, що дане явище є не випадковим, воно характеризує необхідний, обумовлений певними причинами процес, в якому може діяти сукупність законів.

Закономірності складають центральну ланку теорії управління, на них засновані принципи, функції, структура та методи управління.

Класифікація закономірностей:

- загальні (властиві всім процесам, що відбуваються в компанії) – властиві управлінню взагалі як цілеспрямованій дії;

- часткові (локальні) закономірності проявляються в окремих елементах системи управління (у методиці ухвалення управлінських рішень, у способі формування організаційних структур управління, в окремих функціях управління, в умовах їх реалізації).

До **загальних закономірностей** управління відносяться:

- єдність системи управління (стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища);

- пропорційність управління на різних рівнях (співвідношення розвитку вищого, середнього та низового рівня управління, як одна з умов високої продуктивності праці);

- централізація і децентралізація управління (необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління));

- співвідношення й адекватність керуючої та керованої систем (відповідність керуючої системи керованій);

- єдність принципів управління на всіх ієрархічних рівнях народного господарства;

- досягнення ритмічності, безперервності руху виробничих фондів у кругообігу і обороті;

- оптимальність рівнів системи управління.

Часткові закономірності:

- розширення сфери контролю;
- зміна функцій управління;
- зниження ієрархічності;
- концентрація функцій.

Необхідно зауважити, що закономірності в управлінському процесі реалізуються через наукові принципи, які, в свою чергу, виражаються в конкретних методах і формах управлінських дій.

Кожен керівник повинен знати та постійно усвідомлювати той факт, що його діяльність пов'язана з діями законів природи і суспільства, законів управління. Розуміння керівником цих законів і узгодження своїх дій з проявами законів сприятиме його діяльності, інакше його чекає невдача або ж крах.

За загальновідомою практикою, закони управління прийнято поділяти на три основні групи.

До ***першої групи*** відносяться **загальні (об'єктивні) закони управління**. Об'єктивними законами управління прийнято вважати закони, що властиві управлінню у цілому та виражають залежності, які формуються незалежно від волі окремих суб'єктів.

До **другої групи** входять **індивідуальні (суб'єктивні) закони управління**, за допомогою застосування яких можна в значній мірі підвищити ефективність функціонування системи управління в цілому, а також її окремих елементів і ланок. До суб'єктивних законів управління належать закон зміни функцій управління, закон скорочення числа ступенів управління, закон поширеності контролю.

І нарешті, до **третьої групи** доцільно віднести закони, що не пов'язані безпосередньо з управлінням, проте здатних зробити значний вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання. До законів третьої групи відносяться економічні, юридичні, соціальні й інші закони. Такі закони можна позначити терміном "спеціальні".

До загальних законів управління відносяться:

1. Закон відповідності соціального змісту управління формі здійснення діяльності, що є об'єктом управління.
2. Закон переважної ефективності свідомого та планомірного управління.
3. Закон єдності системи управління.
4. Закон співвідношення керуючої та керованої систем.

5. Закон відповідності змісту та форм прямого і зворотного зв'язку у системі управління, а також економічній природі відносин між її підсистемами.

6. Закон єдності дій законів управління.

Нижче розкриємо сутність і зміст кожного з перелічених законів.

Сутність закону відповідності соціального змісту управління формі здійснення діяльності, що є об'єктом управління, полягає в наступному.

Управління має дві сторони. З одного боку, воно є об'єктивним процесом керівництва працею працівників, з іншою – відносини сторін у процесі здійснення конкретної діяльності.

Перша особливість означає, що управління є історично обумовленою необхідністю, оскільки працівники в умовах спільної праці вимушено вступають в управлінські відносини, підкоряючись дорученням керівника виробничого процесу. Інша особливість свідчить про те, що сторони, які беруть участь в трудовому процесі, вступають один з одним у відносини власності. Якщо виникнення відносин управління обумовлене природою суспільної праці та рівнем її кооперації, то характер виробничих відносин визначається відносинами власності, що властиві даній суспільній формації.

Закон переважної ефективності свідомого, планомірного управління свідчить, що економічні системи зі свідомим та планомірним управлінням потенційно і фактично ефективніші за системи із стихійним регулюванням економічних процесів.

Планомірність розвитку, заснована на використанні об'єктивних економічних законів, що створює можливість оптимального розвитку економіки на користь усього суспільства.

Безпосередній зв'язок виробництва із споживанням (соціальний маркетинг), завдань управління з інтересами працівників (соціальний менеджмент) створюють у працівників зацікавленість у підвищенні ефективності роботи компанії. Метою управління стає досягнення в інтересах суспільства найвищого економічного ефекту при оптимальному використанні ресурсів для повнішого задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення.

Згідно **закону єдності систем управління** діяльність будь-якої компанії представлена єдиною централізованою керованою системою. У свою чергу, така система розподілена на ієрархічні рівні управління, кожна з яких є підсистемою (чи сукупністю підсистем) вищестоящої ієрархічної системи. Ієрархічна структура компанії складає основу її планомірного розвитку і функціонування.

Суть закону співвідношення керуючої та керованої систем (суб'єкта і об'єкту управління) полягає у відповідності сфери управління конкретному виду діяльності.

Будь-яка система управління складається з об'єкту і суб'єкта управління. Об'єктом управління виступає господарська діяльність компанії. Суб'єкт управління – це відповідні органи чи структурні підрозділи, які здійснюють цілеспрямоване керівництво об'єктом управління.

Об'єкт і суб'єкт управління оформлені в певні підсистеми – керовану та керуючу. Ці підсистеми є невід'ємними складовими елементами системи управління. Вони знаходяться у безперервній взаємодії. При цьому головна і визначаюча роль належить об'єкту управління (керованій підсистемі). Зміни, що відбуваються тут, визначають зміст і динаміку розвитку суб'єкта управління, що проявляється у вдосконаленні форм і методів управління. Проте такий стан речей абсолютно не означає пасивної ролі суб'єкта в системі управління. Адже саме суб'єкт управління приводить в дію продуктивні сили окремої компанії та суспільства у цілому. Тому чим вища ефективність управління, тим вища за інших рівних умов ефективність спільної діяльності.

Сутність закону відповідності змісту та форм прямого і зворотного зв'язку у системі управління, а також економічній природі відносин між її підсистемами полягає в наступному.

Управління проявляється у подачі суб'єктом управління сигналів на виконання відповідних дій керованою системою. Ці сигнали є командами-рішеннями, прийнятими на підставі інформації, що поступає до керуючого органу із зовнішнього і внутрішнього середовища компанії по каналах зв'язку.

Зв'язок між керуючою та керованою підсистемами може бути прямим і зворотним. Прямий зв'язок виражається у формі сигналів-команд, що йдуть від суб'єкта до об'єкту управління. Зворотний зв'язок є сигналами-повідомленнями, що поступають від керованої підсистеми до керуючого органу та виражають її реакцію на керуючу дію.

Керована дія з боку органу управління здійснюється у формі прямих команд суб'єктивного й об'єктивного типу. Для безперебійного управління об'єктом цього ще недостатньо. Необхідний зворотний зв'язок від керованого об'єкту до керуючих органів з метою контролю системи й обліку дії на неї зовнішнього середовища.

Якщо зворотний зв'язок у системі відсутній чи з будь-якої причини не забезпечується органом управління, то така система зрештою може вийти з-під контролю та перетворитися на некеровану.

Сутність *закону єдності дій законів управління* полягає в тому, що протікання явищ і процесів управління є результатом врівноважених сил, кожна з яких підкоряється тому чи іншому закону управління. Іншими словами, закони управління безпосередньо взаємодіють, впливаючи один на одного своїми властивостями. Ефективність управління залежить від ступеня активного використання всієї системи законів управління у сукупності.

Для того, щоб якнайповніше використовувати дію законів управління, необхідно, з одного боку, вміти виділити дію кожного закону окремо, а з іншою – з'ясувати механізм взаємодії всіх пізнаних законів, що беруть участь у даному конкретному управлінському процесі чи явищі.

Серед *індивідуальних законів управління* можна виділити закони, що відносяться до підсистеми, що управляє, закони організації (тобто керованої підсистеми) і ін.

До індивідуальних законів, що стосуються керуючої підсистеми, відносяться:

1. Закон зміни функцій управління;
2. Закон скорочення числа ступенів управління;
3. Закон концентрації функцій управління;
4. Закон поширеності контролю.

Закон зміни функцій управління свідчить, що зростання чи зниження рівня управління неминуче тягне за собою зростання значення одних функцій та зменшення значення інших.

Сутність *закону скорочення числа ступенів управління* полягає у тому, що чим менше рівнів управління у структурі компанії тим за інших рівних умов управління ефективніше й оперативніше.

Закон концентрації функцій управління встановлює, що управління об'єктивно прагне до більшої концентрації функцій на кожному ступені управління, а отже, до зростання чисельності управлінського персоналу.

Згідно *закону поширеності контролю* існує певна залежність між числом підлеглих і можливостями контролю їх дій з боку керівника.

Всю сукупність законів компанії залежно від їх важливості можна умовно розділити на *дві основні підгрупи*. До *першої підгрупи* відносяться найбільш важливі (основоположні) закони організації. До їх числа належать: *закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку*. Менш важливі закони компанії, такі як *закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон композиції та пропорційності*, відносяться до другої *підгрупи*. Розглянемо зміст і сутність вищезазначених законів.

Перша підгрупа.

Закон синергії свідчить, що для будь-якої компанії існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде чи істотно більший за просту кількість вхідних у неї елементів, чи істотно менший вказаної кількості.

Згідно даному закону завдання керівника будь-якої компанії в першу чергу полягає в тому, щоб знайти найбільш оптимальний набір її елементів.

Сутність **закону самозбереження** полягає в тому, що будь-яка матеріальна система прагне зберегти себе і використовує для цього весь свій потенціал. Іншими словами загальна кількість творчих ресурсів компанії повинна перевищувати сумарну дію зовнішніх і внутрішніх руйнівних чинників. Інакше компанія просто припинить своє існування.

Практика застосування закону самозбереження нерозривно пов'язана із забезпеченням безпеки компанії у цілому й особистої безпеки її керівників. У діяльності, що направлена на забезпечення безпеки, можна виділити два основні напрями: оперативний і стратегічний. Оперативна діяльність по забезпеченню безпеки припускає здійснення охорони території суб'єкта господарювання, будівель, споруд, устаткування, сировини, матеріалів і готової продукції, а також забезпечення особистої безпеки працівників. Стратегія забезпечення безпеки вимагає розробки прогнозів стану зовнішнього та внутрішнього середовища компанії у перспективі з метою виявлення та нейтралізації можливих погроз.

Закон розвитку має наступний зміст: кожна матеріальна система прагне досягнути найбільшого сумарного потенціалу. Розвиток компанії можна представити у вигляді її життєвого циклу. Життєвий цикл компанії включає чотири послідовних етапів: створення, зростання, зрілість, спад діяльності.

Друга підгрупа.

Закон інформованості-впорядкованості можна сформулювати таким чином: чим більшу інформацію про поточний і перспективний стан внутрішнього та зовнішнього середовища має у своєму розпорядженні компанія, тим більша ймовірність її нормального функціонування.

Цей закон вимагає створення, розвитку та забезпечення умов нормального функціонування ефективної системи збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для ухвалення адекватних і обґрунтованих управлінських рішень.

Закон єдності аналізу та синтезу встановлює, що будь-яка матеріальна система прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування за допомогою застосування аналізу та синтезу.

Аналіз є вивченням якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкту за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини.

У свою чергу, синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові та формування сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження у цілому.

Для реалізації положень закону єдності аналізу та синтезу на практиці необхідно наступне: складання та реалізація програм постійного вдосконалення компанії; проведення маркетингових досліджень; скорочення виробничих і невиробничих витрат тощо.

Закон композиції та пропорційності свідчить: будь-яка матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи, що знаходяться в певному співвідношенні. При цьому необхідні елементи компанії утворюють її композицію, а їх співвідношення представляє ні що інше, як пропорційність.

Спеціальні закони є службовими законами управління. Вони нерозривно пов'язані із специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Проте серед спеціальних законів управління є і такі, які можуть чи повинні застосовуватися на будь-яких компаніях незалежно від специфіки їх діяльності або організаційно-правової форми. Це економічні закони, що регламентують порядок здійснення будь-якої комерційної діяльності та юридичні закони, які регулюють взаємовідносини господарюючих суб'єктів один з одним та з органами державної влади та управління.

Закони функціонування соціальних систем управління реалізуються через дії людей і мають характер закономірностей.

1.6. Організація як об'єкт управління

Зміст категорії “організація” має багато різноманітних трактувань. Загально-філософське його тлумачення пов'язане з уявленням про деякі узагальнені принципи, що направляють пізнання складних систем по шляху вивчення внутрішніх динамічних характеристик і структур. У науковій літературі по організації й управлінню “організація” розглядається як важлива властивість, характеристика системи, її атрибут. У цьому сенсі організація означає внутрішню впорядкованість, узгодженість частин системи, обумовлену її будовою. Термін “організація” (“організування”) використовується також для позначення однієї з основних функцій управління, яка реалізується при створенні та вдосконаленні системи, підтримці порядку при її функціонуванні. Нарешті, в менеджменті у широкому сенсі організація розглядається як підприємство – функціонально-

цільова спільнота людей, з властивою їй соціальною структурою, каналами комунікації, орієнтації, координації, управління та контролю, формується на основі розподілу праці, спеціалізації функцій та ієрархізованою системою взаємодії між індивідами, групами і структурними підрозділами для задоволення соціальних потреб індивідів і суспільства.

Існує безліч соціальних організацій: політичні, військові, творчі, спортивні тощо. Проте, не дивлячись на їх велику різноманітність, можна виділити ряд *ознак*, що відображають сутність цього поняття. По-перше, організація – це об'єднання людей. Люди із специфічними функціями і ролями утворюють різні частини організації. По-друге, організація створюється та існує для досягнення загальної мети, що об'єднує людей для реалізації певних потреб і інтересів. По-третє, необхідна умова досягнення загальної мети – спільна діяльність, яка здійснюється в різних формах взаємодії (сумісне виконання робіт, їх координація, обмін інформацією тощо). По-четверте, організація має певні межі, що дозволяють їй існувати автономно від інших формувань подібного роду, що не дозволяють їй розчинитися в навколишньому середовищі. Межі визначаються видами діяльності, чисельністю працівників, капіталом, територією, матеріальними ресурсами тощо. Зазвичай вони фіксуються, закріплюються в таких регламентах як статут, засновницький договір, положення.

Таким чином, *організація* як соціальна система є *відносно автономною групою людей з чітко структурованою спільною діяльністю та визначеними межами, що створюється для досягнення загальної мети.*

Водночас, організація є об'єктом управління з боку управляючої системи (управлінського персоналу).

Тут слід визначити, що ж представляє собою система. Система є філософською категорією, що характеризує організацію матерії та духовного світу людини. Або система (грец. – “ціле”) – впорядкована сукупність елементів чи частин, що взаємодіють між собою. Будь-яка система – це деяке об'єднання фізично чи концептуально пов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле. Поняття “система” є протилежним категорії “хаос”.

Системою є і може стати будь-який керований об'єкт, якщо в ньому визначені елементи, що створюють його єдність (цілісність) зі своїми зв'язками та взаємодіями. У результаті це створює сукупність властивостей, притаманних тільки даній системі та відрізняють її від інших систем. Наприклад: економічну систему можна розглядати як сукупність підрозділів компанії, технічну систему – як машину, що складається з вузлів і деталей. Будь-яка система в свою чергу є частиною більш загальної системи.

Компанія – частина галузі економіки, обладнання – частина виробничого комплексу. Будь-який об'єкт, взятий за основу, може бути представлений як елемент чи підсистема більш загальної системи. Або, навпаки, як система по відношенню до простішої сукупності матеріальних об'єктів.

По відношенню до організації як до системи використовується наступне визначення. **Система** – це безліч складових єдності елементів, їх зв'язків і відносин при взаємодії між собою, а також між ними і зовнішнім середовищем, що створюють властиву даній системі цілісність, якісну визначеність і цілеспрямованість.

При аналізі та проектуванні конкретної організації як системи, виникає завдання визначення тієї ділянки, яка нас цікавить і яка входить до компетенції тієї, що розглядається. Іншим завданням є вибір первинного елемента системи, що виконує певні функції і не підлягає подальшому поділу. Вирішення вказаних задач неоднозначно та цілком залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер.

Елемент – неподільна частина системи, яка характеризується конкретними властивостями, що визначають її в даній системі однозначно. Елемент у системі володіє самостійністю. Зміна властивостей елемента тягне зміну якісних характеристик системи. Елементи організації називають також внутрішніми змінними організації.

Зміст системи як категорії розкривається через її **властивості**:

1. взаємозв'язок середовища і системи, тобто у системи є її зовнішня характеристика;

2. сума властивостей системи не співпадає із сумою властивостей складових її елементів. Роль елементів зводиться до забезпечення функціонування системи. Синергетичний ефект;

3. цілісність – це внутрішня єдність системи, яка визначає її емерджентні властивості (системний ефект) – властивості, які не притаманні складовим елементам;

4. стійкість як властивість, що забезпечує стійкість системи. У еко- і біосистемах збереження стійкості зводять до підтримки гомеостазу, тобто дотриманню деякої динамічної рівноваги, що гарантує підтримку параметрів у певному діапазоні, який визначає існування системи.

Таким чином, підтримка стійкості системи, збереження її гомеостазу складає внутрішню мету системи, на відміну від зовнішньої системи, яка характеризує взаємовідносини із середовищем. Отже, вона повинна бути організована так, щоб забезпечити власне виживання, стабільність у мінливому світі та одночасно розвиток, еволюцію, наближення до визначеної мети.

Зазначена дуальність складає одну з основних суперечностей у системі, яка вирішується через розвиток;

5. функціональність – це призначення системи;

6. інформаційність – це не тільки наявність каналів зв'язку, але й матеріальної наповненості їх сигналами. Властивості каналу зв'язку повинні забезпечити точну, надійну та швидку передачу повідомлення та його адекватність явищу;

7. відособленість (граничність) – вона повинна забезпечити цілісність системи, збереження її властивостей. В той же час для свого збереження вона може змінювати межі свого функціонування, виключаючи чи включаючи додаткові елементи.

До внутрішніх змінних організації як соціально-економічної системи прийнято відносити цілі організації, завдання, організаційні структури, техніку, технологію та персонал.

Цілі організації розробляються вищим рівнем управління та доводяться до відома всієї організації її членами. Цей процес є ефективним механізмом координування робіт для досягнення необхідного результату, оскільки він дає можливість її членам (адміністрації і персоналу в цілому) знати, до чого вони повинні прагнути нині та майбутньому.

Цілі підрозділу, які здійснюють діяльність у визначеній функціональній сфері, матимуть більшу схожість, ніж цілі різних підрозділів в одній організації. Ці цілі формулюються так, щоб забезпечити конкретний внесок у загальні цілі організації, і не повинні протирічити між собою.

Структура організації може бути представлена як логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер діяльності організації, що направлені на ефективне досягнення загальної мети. Мають місце дві концепції по відношенню до управління структурою:

- спеціалізований розподіл праці;
- сфера контролю.

Слід зазначити, що організація як система управління – одна з ключових категорій теорії організації, яка пов'язана:

- цілями;
- функціями;
- процесом управління;
- кваліфікацією менеджерів;
- розподілом повноважень для досягнення визначеної мети.

В межах системи протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійних спеціалізацій. Організація побудована для того, щоб всі процеси, які в ній протікають,

здійснювалися своєчасно й якісно. Звідси та увага, яку приділяють їй керівники організацій і фахівці, прагнучі до безперервного вдосконалення, розвитку як системи у цілому, так і її окремих складових.

Управління – це процес впливу на систему з метою підтримки заданого положення або переходу її в новий стан. Будь-яка система управління повинна мати чотири основні елементи:

- вхід основної системи;
- вихід основної системи;
- канал зворотного зв'язку (що сприймає пристрій, вимірює та передає інформацію про стан виходу);
- блок управління, що порівнює фактичний і заданий вихід та у разі потреби, виробляє управлінське рішення.

На сучасному етапі у складі організації як системи управління виділяють наступні підсистеми:

- структура управління;
- техніка управління;
- функції управління;
- методологія управління.

Треба відзначити, що систему управління можна розглядати як з позиції статички, тобто як якийсь механізм (організація), так і з позиції динаміки – як управлінську діяльність.

Підходи (методологія) до управління включають цілі, закони, принципи, методи та функції, технології управління та практику управлінської діяльності. Основним завданням системи управління організації є формування професійної управлінської діяльності.

Процес управління, як елемент управлінської діяльності, включає: систему комунікації, розробку та реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення.

Структура та техніка управління є елементами механізму управління і включають себе відповідно:

- структуру управління організації, що багато в чому визначається по відношенню до інших елементів. Структура органів управління і посад, розподіл між ними повноважень і відповідальності часто зумовлює техніку управління, процес, методи, функції і схему організаційних відносин з урахуванням професіоналізму персоналу;
- комп'ютерну і оргтехніку, меблі, канали передачі інформації (мережі зв'язку), систему документообігу. Стрункість і дієвість системи управління неабиякою мірою залежить від системи документообігу компанії. Від неї

безпосередньо залежить і число помилок обліку та планування, і оперативність реагування на відповідну дію. На практиці все більш широке розуміння знаходить теза про те, що функціональність організації робочого місця підвищує продуктивність праці працівника і управлінця не лише технічно, але і в результаті отримання ними позитивного емоційного настрою.

Суть управління можна прослідкувати через еволюцію сприйняття організації як основного об'єкту управління. Виділяють п'ять перерахованих нижче етапів.

Організація є сумою трудових операцій. *Управляти* – означає правильно організувати виробничі процеси та підвищувати продуктивність праці. Організація конструюється та контролюється менеджерами.

Організація – це адміністративна піраміда як найбільш стійка конструкція (адміністративний механізм). Їй властива чітка структура, єдиноначальність, розподіл праці, баланс повноважень і відповідальності, корпоративна мораль.

Організація – бюрократія, де людина – це гвинтик величезної машини, матеріал для побудови цілого, що не має право на індивідуальні особливості. Індивідуальність особи пригнічується розробкою та дорученням точного дотримання відповідних інструкцій.

Організація – це група однодумців, сім'я. При такій концепції на перший план виходять міжособові та міжгрупові відносини. Управління повинне вписуватися в психологічну структуру групи, усвідомлювати можливість спонтанного, неконтрольованого, самоорганізації.

Організація – це соціотехнічна система, тобто взаємодія групи людей з певною технікою. Технічна система і система міжособових відносин можуть перетинатися. Від технічної системи залежать соціальні відносини, а від останніх – виробнича система. Звідси – організація характеризується як складна, різнорідна та ймовірна система.

1.7. Фактори впливу на діяльність організації

Зовнішнє середовище організації складається з окремих людей, груп чи установ, що надають їй ресурси, які впливають на те, як ухвалюються рішення всередині організації або ж є споживачами результатів її діяльності, тобто продукції та послуг.

Зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення (макросередовища) та безпосереднього оточення (ділового середовища).

Зовнішнє середовище поділяється на середовище прямої та опосередкованої дії. Середовище прямої дії включає чинники, що безпосередньо впливають на діяльність організації: постачальники, трудові ресурси, закони держави, споживачі, конкуренти.

Середовище опосередкованої дії складається з чинників, які не надають прямої та негайної дії на діяльність організації: стан економіки країни, технологічний прогрес, соціокультурні чинники, політичні чинники, відносини з місцевим населенням, події міжнародної сфери.

Прямі чинники:

– споживачі – особи, які зацікавлені або ж можуть бути зацікавлені вироблюваними організацією товарами чи послугами. Необхідність задовольняти потреби покупця впливає на процеси всередині організації, оскільки кількість споживачів визначає необхідні виробничі ресурси, а характеристика споживачів – необхідний асортимент товарів і послуг, а також їх якість;

– важливою складовою зовнішнього середовища є конкуренти. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що якщо він не задовольнить своїх споживачів так само ефективно (за ціною та якістю), як і його конкуренти, то довго компанія в ринкових умовах існувати не зможе. До конкурентів слід відносити не тільки ті компанії, які пропонують такі ж товари, але з іншою маркою, але й компанії, що випускають замітники. Таким чином, у будь-якої організації існують два види конкурентів:

а) прямі конкуренти – виробники аналогічних товарів (наприклад, Сандора та Садочок);

б) непрямі конкуренти – виробники заміників (наприклад, Сандора та Росинка);

– для ведення господарської діяльності кожній компанії потрібні зовнішні поставки: сировина, матеріали, трудові ресурси, капітал. У цьому випадку виникає пряма залежність між організацією та мережею постачальників, що забезпечують постачання даних ресурсів. На ринку закупівель організацію найбільше цікавлять умови отримання ресурсів, а саме: ціна, якість і умови постачання (терміни, обсяги, умови оплати тощо). Саме ці тенденції на ринку закупівель впливають на загальний товарообіг компанії;

– окремі громадські організації також безпосередньо впливають на діяльність компаній. Особливо цей вплив посилюється за останній час. Добре відомий вплив профспілкових організацій, які борються за права працівників, тим самим встановлюючи баланс взаємовідносин між власниками та

найманими працівниками. Розширюється вплив організацій, що борються за права споживачів і за природне навколишнє середовище;

– держава впливає на організації переважно через законодавче регулювання їх діяльності. Кількість та складність законів, безпосередньо присвячених сфері господарської діяльності, різко зросли. Зазнають зміни різні форми звітності компаній та організацій, змінюється фіскальне регулювання. Стан законодавства характеризується складністю та рухливістю, а іноді навіть невизначеністю. Невизначеність нинішнього впливу державних органів на господарську діяльність виникає з того, що вимоги одних організацій вступають у суперечливість з іншими, і в той же час за багатьма організаціями стоять урядові органи, які примусово забезпечують виконання таких вимог.

Опосередковані чинники.

До середовища опосередкованої дії відносять чинники, які можуть не забезпечувати безпосереднього та негайного впливу на діяльність, але, в перспективі можуть позначатися на ній. Тут йдеться про стан економіки у цілому, науково-технічному розвитку, соціокультурних і політичних змінах.

Економічні чинники – в економічному навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися, оскільки стан економіки впливає на цілі організації та способи їх досягнення. Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості населення, ставки кредитування бізнесу тощо. Кожний з них може представляти чи загрозу, чи нову можливість для компанії. Так, коливання курсу долара і євро щодо валют інших країн можуть стати причиною отримання або ж втрати крупних сум коштів.

Політичні чинники – це наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Дії уряду можуть виявлятися у вигляді: оподаткування доходів організації; встановлення податкових пільг; законодавства щодо захисту прав споживачів; контролю цін і заробітної плати.

Соціокультурні чинники. При організації діяльності не можна не враховувати те культурне середовище, в якому вона здійснюється. Йдеться, перш за все, про переважаючі у суспільстві життєві цінності та традиції.

Соціокультурні чинники: а) установки, життєві цінності і традиції суспільства; б) демографічна обстановка; в) відносини організації з місцевим населенням; г) відношення людей до роботи і якості життя; д) зростання населення; е) рівень освіти; є) мобільність людей тощо.

Науково-технічний прогрес – визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а отже, ефективність способів задоволення

споживачів. Для того, щоб організація могла бути конкурентоздатною, необхідно збирати, зберігати та розподіляти значні обсяги інформації про новації, що виникають у середовищі діяльності.

Міжнародні чинники. Якщо раніше вважалося, що міжнародне середовище є об'єктом уваги тільки тих організацій, які працюють на експорт, то тепер зміни в глобальному середовищі зачіпають практично всі компанії. У сучасному світі присутня тенденція глобалізації ринку. Це означає, що згладжуються межі між бізнесом в різних країнах, розвиваються транснаціональні корпорації, все більший вплив мають міжнародні економічні та політичні організації. До чинників, що обумовлюють розвиток міжнародного бізнесу, відносяться: нижчі витрати ведення господарської діяльності за кордоном, прагнення уникнути торгівельних обмежень усередині країни, а також інвестиційні та виробничі можливості інших країн.

1.8. Організаційна культура

Розгляд організацій як спільнот, що мають загальне розуміння своїх цілей, значення та місця, своїх цінностей і поведінки, призвело до появи поняття “організаційної культури”. *Організаційна культура* – це “філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування та норми, які пов’язують організацію в єдине ціле та підтримуються її членами”.

Культура додає сенсу багатьом нашим вчинкам. Тому змінювати щонебудь у житті людей можна, лише враховуючи це визначальне явище. Культура формується роками та десятиліттями, тому вона інерційна та консервативна. І багато нововведень не приживаються лише тому, що суперечать набутим людьми культурним нормам і цінностям.

Організаційна культура – це культура забезпечення впорядкованості й узгодженості функціонування соціальної організації. Система сенсів, цінностей, норм і орієнтирів організаційної культури дозволяє забезпечити організованість діяльності по реалізації місії та цілей організації.

Набуваючи індивідуального й особистого досвіду, працівники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, в яких відображені їх ставлення до різних явищ – місії організації, плануванню, мотиваційній політиці, продуктивності, якості праці тощо. Такі системи координат не очевидні та рідко повністю співпадають з декларованою метою, проте дуже часто вони детермінують поведінку в більшій мірі, ніж формальні вимоги та правила. Те, що робить менеджер чи будь-який член організації, значною мірою є функцією сукупності його уявлень про навколишній його світ. У екстремальних випадках ці системи координат працюють проти

організаційних цілей і, розширюючи чи обмежуючи діапазон поведінкових і когнітивних можливостей працівників, знижують ефективність колективної діяльності.

Таким чином, організаційна культура задає деяку систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином. Організаційна культура дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір, що включає цінності, норми та поведінкові моделі, що підтримуються всіма працівниками.

У широкому сенсі культура є механізмом відтворення соціального досвіду, допомагаючи людям жити та розвиватися у визначеній кліматичному чи соціальному середовищу, зберігаючи єдність і цілісність своєї спільноти. Зрозуміло, потреба у відтворенні набутого та запозиченого соціального досвіду актуальна і для організації. Проте, до недавнього часу процеси формування організаційної культури рухалися стихійно, не привертаючи уваги ні суб'єкта організаційної влади, ні дослідників.

Як вже наголошувалося, під організаційною культурою розуміється сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, що розділяються і приймаються працівниками організації. Цілком очевидно, що якщо культура організації узгоджується з її загальною метою, вона може стати важливим чинником організаційної ефективності. Тому сучасні організації розглядають культуру як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію. Іншими словами, про організаційну культуру можна говорити тільки у разі, коли вище керівництво демонструє і затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, прямо чи опосередковано сприяючи виконанню стратегічних завдань організації. Найчастіше в компаніях формується культура, в якій втілюються цінності і стиль поведінки їх лідерів. У цьому контексті організаційна *культура* може бути визначена як сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і погоджують загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.

Організаційна культура включає не лише глобальні норми і правила, але і поточний регламент діяльності. Вона може мати свої особливості, залежно від сфери діяльності, форми власності, становища на ринку чи у суспільстві. У цьому контексті можна говорити про існування бюрократичної, підприємницької, органічної й інших організаційних культур, а також про організаційну культуру в певних сферах діяльності, наприклад, при роботі з клієнтами, персоналом тощо.

Слід враховувати, що організаційна культура випробовує вплив національної культури. Нерідко саме риси та характеристики національної культури дають ключ до розуміння особливостей певних елементів організаційної культури, що відрізняють діяльність тих чи інших компаній. Так, національну культуру визначають **чотири групи параметрів**:

– фізичне середовище – люди, що живуть на березі океану, стикаються з іншими проблемами повсякденного життя, ніж ті, які живуть в гірській, ізольованій місцевості. Вони відкритіші і заповзятливіші, терпиміші до сторонніх;

– загальні системи цінностей і вірувань – релігія, наприклад, у всіх своїх проявах є важливим джерелом культури;

– історичний досвід – людей, що пережили багато воєн і міждержавних конфліктів, відрізняє наполегливе прагнення відстоювати елементи національної культури. Різний історичний досвід пояснює, чому одні народи у своїй основній масі оптимістичні, а інші – песимістичні. Ці культурні характеристики знайшли віддзеркалення у фольклорі, літературі, пісенній творчості тощо;

– рівень розвитку – суспільство має тенденцію до більшого розвитку індивідуалізму у міру того, як економіка стає більш зрілою.

Організаційна культура проявляється через уявлення про цінності. З них виводяться норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів.

Носіями організаційної культури є люди. Проте в організаціях із сталою організаційною культурою вона як би відділяється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, активно впливає на працівників, модифікує їх поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які складають її основу.

Оскільки культура відіграє важливу роль у житті організації, то вона повинна бути предметом пильної уваги з боку керівництва. У менеджменту великих організацій є достатньо ресурсів і засобів для того, щоб впливати на формування та розвиток організаційної культури, проте їм не завжди вистачає знань, як її аналізувати та змінювати в бажаному напрямі.

Організаційна культура – це система цінностей, що підтримуються трудовим колективом, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності. Організаційна культура виражає рівень соціальної інтегрованості та професійної зрілості трудового колективу у процесі досягнення мети організації.

Не дивлячись на різноманіття функцій організаційної культури їх можна звести до трьом основних:

– *забезпечення стабільності організації* в умовах, що постійно змінюються;

– *забезпечення єдності та спільності всіх членів організації*. Особливо це важливо в великих організаціях, що мають свої відділення по всьому світу. Організаційна культура може сполучати всіх воедино, створюючи імідж організації, її пізнаваність;

– *забезпечення залученості всіх членів організації* в її загальну справу та досягнення стратегічної мети. Організаційна культура безпосередньо пов'язана з національною культурою.

За оцінками різних авторів число ***критеріїв для характеристики організаційної культури*** складає від 7 до 10. Приведемо з них ті, що найбільш часто використовуються для цієї мети:

– *інновації і ставлення до ризику* (ступінь підтримки інноваційної діяльності і заохочення ризику);

– *увага до деталей* (очікуваний від працівника ступінь концентрації на точних деталях, здатність проводити глибокий і точний аналіз фактів і явищ);

– *орієнтація на результати* (високий ступінь концентрації на кінцевих результатах роботи або основна увага приділяється засобам досягнення результату);

– *орієнтація на людей* (на чому в більшій мірі організація концентрує увагу – на людях, їх задоволеності та розвитку чи на виконанні завдань);

– *орієнтація на командні методи роботи* (як побудована робота в організації – індивідуальне виконання чи перевага віддається груповим формам);

– *агресивність* (до якого ступеня заохочується прагнення людей змагатися і конкурувати як усередині організації, так і за її межами);

– *стабільність* (що над усе цінується в організації – стабільність, надійність чи постійні зміни, прагнення до розвитку).

Організаційна культура виконує дві основні функції:

– *внутрішньої інтеграції*: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;

– *зовнішньої адаптації*: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Основні елементи організаційної культури:

– *поведінкові стереотипи*: спільна мова, що використовується членами організації; звичаї і традиції, яких вони дотримуються; ритуали, що здійснюються ними у певних ситуаціях;

– *групові норми*: властиві групам стандарти та зразки, що регламентують поведінку їх членів;

– *проголошені цінності*: привселюдно проголошені принципи і цінності, до реалізації яких прагне організація або група (“якість продукції”, “лідерство на ринку” тощо);

– *філософія організації*: найбільш загальні політичні й ідеологічні принципи, якими визначаються її дії по відношенню до працівників, клієнтів або посередників;

– *правила гри*: правила поведінки при роботі в організації; традиції і обмеження, які слід засвоїти новачку для того, щоб стати повноправним членом організації; “заведений порядок”;

– *організаційний клімат*: відчуття, що визначається фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами чи іншими сторонніми особами;

– *існуючий практичний досвід*: методи і технічні прийоми, які використовуються членами групи для досягнення визначеної мети; здатність здійснювати певні дії та передавати з покоління в покоління і не вимагати обов’язкової письмової фіксації.

Аналогічно культурі суспільства в цілому, культуру організації не можна розуміти як абсолютно однорідну та внутрішньо неподільну сутність. Специфіка організаційної культури визначається її носіями: як у суспільстві є різні соціальні групи, які можуть виражати цінності, певною мірою, що відрізняються від загальної культури соціуму, так і в організації існують окремі групи.

Організаційна культура – свідомо неоднорідне явище, оскільки в будь-якій культурі на перших щаблях знаходяться формуючі її базові характеристики, що вказують, які принципи повинні переважати, якщо виникає конфлікт усередині культури. Це робить можливою наявність відмінних від домінуючої культури систем цінностей. Таким чином, у будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультури, причому майже будь-яка з них може стати домінуючою, якщо вона підтримується та використовується керівництвом організації як консолідуючий елемент. Організаційна культура сама по собі є певною субкультурою в рамках культури соціуму.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників.

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей чи “модель світу” у персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Проте при цьому завжди необхідно враховувати корпоративну культуру, що стихійно склалася в даній організації. Часто в середовищі бізнесу керівники намагаються сформулювати філософію своєї компанії, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують не відповідні своїм бажанням і вкладенням коштів результати. Відбувається це частково і тому, що штучно запроваджені організаційні норми та цінності вступають у конфлікт з тими, що реально існують, а тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Формування організаційної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації персоналу.

[Повернення до змісту](#)