

Міністерство освіти і науки України

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та корпоративного управління



Орлов В.М., Яцкевич І.В., Новицька С.С., Потапова-Сінько Н.Ю.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Одеса – 2013

УДК 338.47:005.336.1
ББК 65.38
Е90

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(Лист № 1/11-7644 від 25.04.2013 р.)

Рецензенти:

Кузьмін О.Є. – доктор економічних наук, професор, заслужений працівник народної освіти України, декан факультету економіки та менеджменту Національного університету «Львівська політехніка».

Кибік О.М. – доктор економічних наук, професор, зав. каф. національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія».

Балашов В.О. – доктор технічних наук, професор, директор ДП «Одеський науково-дослідний інститут зв'язку»

Е90 Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова-Сінько]. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. – 292 с.

ISBN 978-966-7598-94-5

Список авторів:

д.е.н., проф. Орлов В.М. (вступ; теми 6, 7; пп. 2.1, 2.2, 2.4, 3.1 – 3.3, 4.1- 4.2, 12.1)

к.е.н., доц. Яцкевич І.В. (теми 1, 5, 11; пп. 2.3, 3.4 – 3.6, 12.2)

к.е.н., доц. Новицька С.С. (теми 8, 9; пп. 4.3)

к.е.н., проф. Потапова-Сінько Н.Ю. (тема 10)

Навчальний посібник підготовлено відповідно до програми з навчальної дисципліни «Ефективність управління підприємством», яка входить до навчального плану підготовки бакалаврів за напрямом 6.050100 – «Економіка підприємства» та дисципліни «Управління підприємством поштового зв'язку» з підготовки магістрів напрямом 8.05090401 – «Мережі та системи поштового зв'язку».

Мета посібника – надати ґрунтовні знання щодо теорії та практики управління підприємством (оператором) зв'язку в умовах реформування економіки України.

Розглянуто теоретичні й практичні аспекти управління підприємством (оператором) зв'язку у ринковому середовищі. Охарактеризовано нормативно-правові засади його функціонування та здійснення технологічних процесів управління в галузі.

Системно викладено навчально-методичні матеріали, необхідні для поглибленого вивчення дисципліни (контрольні питання, тести для перевірки знань, завдання для самостійної роботи студентів та ін.).

Розраховано на студентів економічних та технічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також фахівців, яких цікавлять проблеми управління підприємством в ринкових умовах господарювання.

ISBN 978-966-7598-94-5

ББК 65.38

УДК 338. 47:005.336.1

© В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова-Сінько, 2013
© ОНАЗ, 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	6
СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ МОДУЛІВ ЗА КУРСОМ	8
МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ	10
Тема 1. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ	10
1.1. Комунікації як необхідна складова спілкування в процесі діяльності підприємства	10
1.2. Основні засади щодо розвитку ефективних комунікацій	20
1.3. Інформація як елемент управління на підприємстві	24
Контрольні питання та завдання	29
Тема 2. РОЛЬ ТА МІСЦЕ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	32
2.1. Еволюція розвитку зв'язку	32
2.2. Особливості зв'язку та його значення у підвищенні ефективності економічного розвитку країни	37
2.3. Тенденції розвитку галузі зв'язку в економіці країни	43
2.4. Інституціональні основи державного управління галуззю зв'язку	49
Контрольні питання та завдання	61
Тема 3. ЗАГАЛЬНА СХЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ	63
3.1. Загальні риси управлінської діяльності	63
3.2. Управлінець як організуючий центр функціонуючого підприємства	71
3.3. Система управління в галузі зв'язку	73
3.4. Організація управління підприємствами в галузі зв'язку України	78
3.5. Теоретичні аспекти управління підприємством: функції, принципи, методи	82
3.6. Делегування у системі управління	92
Контрольні питання та завдання	95
Тема 4. ПІДПРИЄМСТВО ЗВ'ЯЗКУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ. ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ	98
4.1. Підприємство зв'язку як об'єкт управління	98
4.2. Державне регулювання підприємницької діяльності в галузі зв'язку	112
4.3. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в галузі зв'язку	114
Контрольні питання та завдання	116

Тема 5. СТАНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛА	119
5.1. Ідеологія управління	119
5.2. Управління персоналом як специфічна діяльність управління. Стилі управління.....	127
5.3. Управлінець як об'єкт самоуправління.....	131
5.4. Креативність у системі управління.....	138
5.5. Управління креативним потенціалом підприємства.....	146
Контрольні питання та завдання.....	150
 Тема 6. УЗГОДЖЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ	 154
6.1. Поняття узгодження у системі підприємництва	154
6.2. Сутність і структура узгодження.....	157
6.3. Системний підхід до оптимізації узгодження в управлінні підприємством зв'язку	173
Контрольні питання та завдання.....	177
 МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ	 179
Тема 7. ПОНЯТТЯ, МІСЦЕ І ЗНАЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ	179
7.1. Технологія управління: поняття, сутність і значення у системі управління підприємством зв'язку	179
7.2. Техніко-технологічне узгодження у системах управління підприємством зв'язку	182
7.3. Основні напрями удосконалення технології управління в галузі зв'язку	185
Контрольні питання та завдання.....	186
 Тема 8. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ	188
8.1. Основи теорії прийняття управлінського рішення	188
8.2. Якість управлінських рішень.....	194
8.3. Процес та методи пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень	196
Контрольні питання та завдання... ..	203
 Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	205
9.1. Теоретичні основи визначення організаційних структур управління.....	205
9.2. Складові у формуванні організаційних структур управління підприємством.....	209
9.3. Види організаційних структур управління	212
Контрольні питання та завдання	221

<i>Тема 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</i>	224
10.1. Поняття та сутність ефективності	224
10.2. Концептуальні підходи щодо визначення ефективності управління підприємством	226
10.3. Показники оцінки ефективності управління	232
10.4. Напрями підвищення ефективності управління підприємством	239
Контрольні питання та завдання	241
 <i>Тема 11. СУЧАСНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ СФЕРІ</i>	244
11.1. Сучасні моделі та методи рішень в управлінні малим підприємництвом у телекомунікаційній сфері	244
11.2. Інформаційні технології в управлінні на малих підприємствах у телекомунікаційній сфері	247
11.3. Складові антикризового управління на малих підприємствах у телекомунікаційній сфері	250
Контрольні питання та завдання	254
 <i>Тема 12. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ</i>	256
12.1. Філософські аспекти поняття «культура управління»	256
12.2. Управлінська діяльність як процес ділового спілкування	264
Контрольні питання та завдання	268
 ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ (КОМПЛЕКСНОГО ЗАВДАННЯ)	271
 ГЛОСАРІЙ	277
 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	286

ВСТУП

Керувати – це означає:

- а) вивчати майбутнє й установлювати програму дій;*
- б) організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний;*
- в) розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства;*
- г) погоджувати – зв'язувати та об'єднувати, поєднувати всі дії і зусилля;*
- д) контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з установленими правилами і розпорядженнями.*

А. Файоль

Нові економічні відносини, які створюються на засадах сучасної інформаційної економіки, зумовлюють потребу в якісному й ефективному управлінні на всіх ієрархічних рівнях від підприємств, фірм до державного рівня.

Ефективне управління неможливе без розвиненої інфраструктури, що виступає потужним каталізатором ринкових відносин. Це зумовлює суттєве зростання ролі галузей інфраструктури, які створюють необхідні, загальні для виробничої та невиробничої сфер діяльності умови функціонування.

Однією з найважливіших галузей інфраструктури є зв'язок, який, крім впливу на соціальну, гуманітарну, культурну та інші сфери суспільного життя, здійснює опосередкований вплив на економіку країни.

Особливого значення проблеми управління в галузі зв'язку набувають на рівні підприємств (операторів), положення яких в ринковій економіці змінюється докорінним чином [77].

Стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, володіючи економічною самостійністю і повністю відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, підприємство повинне сформулювати навколо себе систему управління (менеджменту), яке забезпечить йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійкість положення на ринку.

До найбільш вагомих завдань, які стоять перед управлінням у цей термін належать, зокрема, розв'язання суперечливих вимог виробництва та надання послуг споживачам на основі удосконалення маркетингу, стратегічного планування, розвитку соціальної гармонії колективу тощо.

В таких умовах значно змінюються вимоги до підготовки управлінських працівників (менеджерів). Суттєвою складовою систем їхньої підготовки є оволодіння теоретичними та прикладними засобами управління підприємством.

Мета цього видання – допомогти студентам, слухачам різноманітних шкіл отримати ґрунтовні знання щодо основ управління підприємством (оператором зв'язку), формувати в них сучасний підхід до вирішення техніко-технологічних та соціально-економічних проблем підприємства, а також набути навичок й умінь зі створення умов творчої та ефективної роботи працівників у трудовому колективі.

Зміст навчального посібника включає основні відомості щодо основ управління у галузі зв'язку, технології й ефективності управління підприємством, в тому числі малим підприємством. Дано рекомендації з поглибленого вивчення дисципліни (запропоновані визначення, тести й питання для самоконтролю).

Навчальний посібник розрахований для вивчення дисципліни «Ефективність управління підприємством», що є складовою дисципліни навчального плану економічної підготовки бакалавр напряму 6.050100 – «Економіка підприємства» та дисципліни «Управління підприємством поштового зв'язку» з підготовки магістрів напряму 8.05090401 – «Мережі та системи поштового зв'язку».

Видання навчального посібника підготовлено викладачами кафедри економіки підприємства та корпоративного управління (ЕП та КУ) Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова: В.М. Орлов – завідувач кафедри, д.е.н., проф.; І.В. Яцкевич – к.е.н, доц.; С.С. Новицька – к.е.н., доц.; Н.Ю.Потапова-Сінько – к.е.н., проф.

Співавторами розділів є:

Я.В. Гапанович – здобувач кафедри регіональної політики та публічного адміністрування Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України (пп. 2.4, 4.2);

А.Д. Петрашевська – к.е.н, доц. кафедри ЕП та КУ (пп. 3.1, 3.2, 5.1, 5.2).

Адреса: каф. економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова, вул. Ковальська, 1, м. Одеса, 65029, Україна, факс: +38(048) 726-19-63, тел. +38(048) 705-04-74.

СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ МОДУЛІВ ЗА КУРСОМ

Структура залікового модуля

Лекції	Заняття		Індивідуальні та самостійна робота студентів	Всього
	практичні	лабораторні		
32	28	-	48	108

Зміст залікових модулів за курсом

Назва залікових модулів	Назва змістових модулів	Кількість годин			
		лекції	практ.	самост.	Усього
1. Основи управління в галузі зв'язку	Тема 1. Комунікації в управлінні	2	2	4	8
	Тема 2. Роль та місце галузі зв'язку в економіці України	2	2	4	8
	Тема 3. Загальна схема управлінської діяльності. Основи управління в галузі зв'язку	4	4	4	12
	Тема 4. Підприємництво зв'язку як суб'єкт управління. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства зв'язку	4	2	4	12
	Тема 5. Становлення професіонала	2	2	4	8
	Тема 6. Узгодження у системі управління підприємством зв'язку	2	2	4	8
2. Технологія та ефективність управління підприємством зв'язку	Тема 7. Поняття, місце і значення технології управління у системі управління підприємством зв'язку	2	2	4	8
	Тема 8. Процес прийняття управлінського рішення	4	4	4	12
	Тема 9. Організаційна структури та моделі управління	2	2	4	8
	Тема 10. Ефективність управління підприємством	4	2	4	8
	Тема 11. Сучасні форми управління малим підприємством у телекомунікаційній сфері	2	2	4	8
	Тема 12. Культура управління у сучасних підприємствах галузі зв'язку	2	2	4	8
Усього		32	28	48	108

Перелік знань та вмінь

Застосовувати основні елементи системи управління при управлінні підприємствами зв'язку в сучасних умовах.

Набути навичок використовувати методологічні принципи ефективного управління на підприємствах зв'язку.

Основна література з вивчення модуля

1. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
2. Економіка галузі зв'язку : підручник [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М. Орлова, Ф.З. Мардаровського, Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – (2-ге вид. перероб. і доп.) (Т.1: Управління, планування, ресурси / В.М. Орлов, В.М. Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін. – 238 с.).
3. Економіка галузі зв'язку: підручник [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М. Орлова, Ф.З. Мардаровського; Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – [2-ге вид. перероб. і доп.]. (Т.2: Проектування, ефективність, фінанси / В.М. Орлов, В.М. Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін. – 280 с.).
4. Економіка підприємства: підручник; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [4-те вид., перероб. і доп.]. - К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
5. Економіка поштового зв'язку: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]; за заг. ред. В.М. Орлова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Одеса: ОНАЗ, 2012. – 544 с.
6. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ноджак А. С. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.
7. Мардаровский Ф. З. Технология и культура управления в отрасли связи / Мардаровский Ф. З., Кузьминов А. В., Орлов В. Н.; под. ред. Ф. З. Мардаровского. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2000. – 268 с.
8. Орлов В.М. Основи управління в галузі зв'язку / Орлов В.М. – Одеса: Вид. центр УДАЗ, 1999. – 205 с.
9. Орлов В.М. Практикум з курсу “Ефективність управління підприємством” / Орлов В.М. – Одеса: ОНАЗ, 2003. – 68 с.

МОДУЛЬ 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

Тема 1

КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

План викладу матеріалу

1.1. Комунікації як необхідна складова спілкування в процесі діяльності підприємства.

1.2. Основні засади щодо розвитку ефективних комунікацій.

1.3. Інформація як елемент управління на підприємстві.

Контрольні питання та завдання

Існують самостійні галузі промисловості де продукт процесу виробництва не є новим речовим продуктом, товаром. Із цих галузей важливі в економічному відношенні тільки промисловість повідомлень, що здійснює перевезення і зв'язок, чи то буде власна транспортна промисловість з перевезення товарів і людей, або ж просто передавання повідомлень, листів, телеграм тощо.

К. Маркс «Капітал»

Єдина відома розкіш – це розкіш спілкування з людьми.

А. де Сент-Екзюпері

1.1. Комунікації як необхідна складова спілкування в процесі діяльності підприємства

У різний час і за різних соціально-економічних умов людьми рухають певні потреби, які розміщені в порядку ієрархічної значущості. При цьому людина буде прагнути, в першу чергу, задовольнити найбільш важливі потреби – фізіологічні, а також і соціальні, пов'язані з безпосереднім спілкуванням людей, де визначну роль займають комунікації.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, а **комунікації** – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників підприємства.

Кваліфікують два види комунікацій:

– формальні комунікації, передбачені підприємством взаємодії структурних підрозділів і, які поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні;

– неформальні комунікації – за ініціативою індивідів: система чуток, неофіційних даних тощо. Напрямами дії каналів неформальної інформації є ті ж самі: вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Комунікації поділяються за характером учасників: між двома особами, між особою і групою та внутрішньо групові. За формою комунікації поділяються на два великих класи:

– *письмові*, що включають планову та звітну документацію, пам'ятні записки, доповіді, оголошення, довідники, фірмові газети тощо. Достоїнства: добре збереження інформації; можливість багаторазового перечитування; ґрунтовність підготовки; можливість доведення до багатьох осіб. Недоліки: складність поновлення; об'ємність інформації (особливо знизу вверху).

– *усні комунікації* – особисті, телефонні, публічні виступи, наради, – ясність, економія часу.

У сучасній теорії управління виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:

– відправник – особа, яка або генерує, або збирає, опрацьовує та передає інформацію;

– повідомлення – сама інформація оформлена певним чином – закодована за допомогою символів;

– канал – засіб передавання інформації;

– отримувач – адресат, особа якій призначена інформація і яка певним чином її інтерпретує;

– зворотний зв'язок (реакція) – потрібний, щоб спілкування було ефективним. Відсутність зворотного зв'язку не запобігає деформації інформації в процесі передавання. В комунікаційному процесі відправник та адресат здійснюють свої дії за такими наступними етапами:

– зародження ідеї;

– кодування та вибір каналу;

– передавання інформації;

– декодування – це переведення символів відправника до думки отримувача.

Все те, що може спотворити інформацію в інформаційному процесі (мова, сприйняття) називається “шумами”, а застереженням від їх наслідків є надійний зворотній зв'язок.

Технічні засоби управлінських комунікацій поділяють на три групи:

– прості пристрої та знаряддя праці – канцелярське приладдя, засоби обчислення тощо;

– засоби оргтехніки – засоби складання документів копіювання та розмноження, засоби зберігання, пошуку і переміщення документів, обладнання для службових приміщень;

– обчислювальні машини класифікують за способом дії, призначенням.

У цілому проблема інформатизації всіх сфер життя в Україні вирішується за Національною програмою інформатизації України, затвердженою Указом Президента України «Про державну політику інформатизації України» [7], яким прийнята Концепція державної політики інформатизації та Основні напрями програми інформатизації. А дані фінансового й управлінського обліку є базовою інформацією про стан речей в організації.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:

1. Наявність щонайменше двох осіб:

– відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання;

– отримувача – особи, для якої призначена інформація, що передається.

2. Наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання.

3. Наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація.

4. Наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від отримувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 1.1, вирізняють наступні основні складові:

– формулювання концепції обміну інформацією;

– кодування та вибір каналу;

– передавання повідомлення через канал;

– декодування;

– зворотний зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст процесу комунікацій.

1. При *формулюванні концепції обміну інформацією* відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

– знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

– усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. *Кодування* – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від:

– здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;

– відношення відправника до інформації, яка кодується;

– ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;

– соціокультурного середовища, в якому перебуває відправник.



Рис. 1.1. Загальна модель процесу комунікацій

На цьому ж етапі вибирається канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для отримувача;
- конкретні переваги (недоліки) того або іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. *Передавання повідомлення* по каналу є доставлення повідомлення від відправника до отримувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана зі з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. *Декодування* означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі

відправник. На практиці отримувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний процес комунікації – це *зворотний зв'язок* – процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації. В залежності від здійснення комунікації виділяються міжособові та організаційні комунікації.

У загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін “*міжособові комунікації*” [41]. Вирізняють три основні методи міжособових комунікацій:

- *усна комунікація* – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо. Перевагами усної комунікації є:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду або незгоду тощо);

- простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його подальшому передаванні.

- *формами письмової комунікації* є: накази, розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи. Письмові комунікації використовують, насамперед, за необхідності найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації. Перевагами письмової комунікації є:

- незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;

– ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.
 – *невербальна комунікація* – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Види невербальних засобів комунікації наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види невербальних засобів комунікації

Ознаки невербальних засобів комунікації	Елементи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтенації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

В залежності від статусу (санкціоновані або несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи на підприємстві. Проте, *неформальні комунікації* виникають спонтанно. Вони не санкціоновані управлінцем, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників підприємства у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності підприємства шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

Манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою є – **стиль міжособових комунікацій**. Ця манера залежить здебільшого від ступеня обізнаності (рівня знань) обох сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та отримувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву “вікно Джохарі” [41], рис. 1.2.

У матриці “вікно Джохарі” ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособових комунікацій.



Рис. 1.2. Матриця "вікно Джохарі"

1. *"Арена"* (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. *"Темна пляма"* (сліпа зона). Отримувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невигідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються отримувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. *"Фасад"* (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про отримувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємовідносин з отримувачем або побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу. Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. "*Невідомість*". Жодний із учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують дві стратегії:

1. "*Стратегія експозиції*" (розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. "*Стратегія зворотного зв'язку*". Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідно згоди отримувача результативно слухати та відправника результативно (з більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу отримувачу. Це означає, що:

- налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника й отримувача;

- підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

У межах міжрівневих комунікацій розрізняють: низхідні й висхідні.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх мета – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Метою таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх мета – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація й інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які поєднують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

Знаючи зміст чуток, управлінець може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж. Проте, комунікації потребують управління для достовірного їхнього здійснення.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. *Фільтрація*. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника й отримувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. *Вибіркове сприйняття*. Отримувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих підприємствах із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотний зв'язок*.

5. *Культурні відмінності* між відправником й отримувачем інформації.

6. *Інформаційні перевантаження* виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Для підвищення ефективності комунікаційного процесу спілкування потрібне удосконалення повідомлень та удосконалення механізму розуміння повідомлень. Основними методами, що допомагають сприяти даному процесу є:

1. Регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між менеджером і підлеглими).

2. Удосконалення зворотного зв'язку на основі:

- формулювання запитань в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації.

3. Використання емпатії – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо.

4. Заохочення взаємної довіри.

5. Спрощення мови повідомлення.

6. Розвиток здібностей ефективно слухати (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Управління інформаційним зв'язком, або комунікаціями в діяльності підприємств включає дії, необхідні для забезпечення своєчасного отримання, збирання, поширення, зберігання і кінцевого розміщення проектної інформації.

Воно забезпечує дуже важливі зв'язки між людьми для обміну ідеями та різного роду інформацією, що в кінцевому підсумку необхідно для успішного функціонування на підприємстві. Будь-яка особа, залучена до роботи на підприємстві, повинна бути готовою до пересилання та приймання інформації «мовою» підприємства по установлених каналах, повинна розуміти, як ці комунікації впливають на діяльність підприємства у цілому.

У цілому процес діяльності підприємства включає чотири взаємодіючі елементи: предмет праці, знаряддя праці, жива праця, продукт праці. А сукупність послідовних змін, які здійснюються над предметом праці під час процесу діяльності підприємства називається **технологічним процесом** [42]. Робота управлінця полягає у здійсненні специфічного технологічного процесу, в якому управлінець опрацьовує інформацію, яка є предметом праці управлінця, для вироблення кращого варіанта управлінського рішення, яке і є продуктом праці управлінця.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією маркетингу ("10 настанов ефективної комунікації") [2]:

1. Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий процес комунікації.

2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. Зауважайте всі елементи середовища комунікації як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів у процесі передавання повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Управлінець має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси працівників та керівників підприємства.

7. Відслідковуйте процес комунікації. Управлінцю потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. Стверджуйте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути хорошими слухачами.

У спілкуванні працівники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює її. Тому для позначення процесів комунікації у межах підприємства використовують поняття **“організаційні комунікації”**. За характером спрямованості розрізняють три типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або сторонні комунікації;
- діагональні комунікації.

Управління комунікаційними процесами у спілкуванні між працівником та керівником на підприємстві включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Керівники підприємств в процесі діяльності розуміють значимість комунікаційного процесу, який сприяє постійному пошуку, що є ефективним для їхнього здійснення.

1.2. Основні засади щодо розвитку ефективних комунікацій

Ефективне здійснення комунікаційного процесу на підприємствах гальмується за рахунок перешкод з якими зіштовхуються у виробничому процесі. Можна визначити та сформулювати основні з них:

1. *Перешкоди, зумовлені сприйняттям.* Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття. Працівники реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як подія. Урахування деяких факторів із переліку тих, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дає можливість не допустити зменшення ефективності комунікацій.

Одна із таких перешкод виникає у зв'язку з конфліктом між сферами компетенції. Працівники можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по-різному залежно від набутого досвіду, кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення. Інформація, що суперечить досвіду або раніше засвоєним поняттям, часто або повністю не приймається, або перекинується відповідно до цих досвіду чи понять.

Ще одна причина труднощів сприйняття в процесі комунікацій полягає в перешкодах, обумовлених соціальними установками працівників. Комунікативний клімат впливає на взаємовідносини між керівником і підлеглими. Керівник, який не створює позитивних умов у відносинах з іншими, отримує неповний обмін інформацією зі співробітниками. Потім, у зв'язку з цим, можливі недовіра, антагонізм і самозахист. В одному з досліджень установили:

якщо керівники відкриті та чесні зі співробітниками, останні в обміні інформацією відповідають тим самим. Чим більша відкритість одного чи обох людей, які беруть участь в обміні інформацією, тим помітнішим є задоволення від відносин.

2. *Семантичні бар'єри.* Як вже зазначалося, мета комунікацій полягає в забезпеченні розуміння інформації, предметом обміну, тобто повідомлення. Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, з якими намагаються обмінятися інформацією і зрозуміти її. До символів, які ми використовуємо, відносять слова, жести та інтонацію. Саме цими символами обмінюються люди в процесі комунікації.

Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами. Оскільки слова (символи) можуть мати різні значення для різних працівників, то те, що хтось намагається повідомити, отримувач інформації не обов'язково має інтерпретувати і зрозуміти так само. Повний словник нашої мови має багато варіантів визначення слова.

Семантичні варіанти часто стають причиною невірному розуміння. Керівник, який говорить підлеглому, що звіт є "адекватним", може мати на увазі, що він повний і відповідає меті. Проте підлеглий може декодувати слово "адекватний" у тому розумінні, що звіт звичайний і потребує доопрацювання (покращання).

Символ не має неповторного значення. Значення символу виявляється через досвід і варіюється в залежності від контексту, ситуації, в якій використовується символ. Оскільки в кожній людини свій досвід і кожний акт обміну інформацією певною мірою є новою ситуацією, ніхто не може бути абсолютно впевненим у тому, що інша особа припише те саме значення символу, яке ми йому надали.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для підприємства, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма "Дженерал моторс", поставивши на латиноамериканський ринок модель "Чеві Нова", не досягла очікуваного рівня збуту.

Здійснивши дослідження, фірма встановила, що слово "Нова" з іспанської означає "вона не їде". Японці часто вживають слово "хай", що перекладається як "так", але означає "я вас розумію", а не "так, я згоден з вами". Отже, семантичні бар'єри, обумовлені культурними відмінностями, можуть дуже ускладнювати ділові переговори.

3. *Невербальні переешкоди.* Хоча вербальні символи (слова) – основний засіб для кодування ідей, призначених для передавання, використовують і невербальні символи з метою трансляції повідомлень. У невербальній комунікації застосовують різні символи, крім слів. Частіше невербальне передавання відбувається одночасно з вербальним і може посилювати або змінювати значення слів. Прикладами невербальної комунікації є: обмін поглядами, вираз обличчя (посмішки, вираз схвалення – несхвалення, підняті брови, коли щось не зрозуміло та ін.).

До невербальних способів передавання значення (символу) належать: використання пальця як вказівного перста, прикривання рота рукою, дотик,

"в'яла поза". Ще один різновид невербальної комунікації формується у процесі вимовляння слів – інтонація, модуляція голосу, плавність мови та ін.

Відповідно до досліджень значна частина мовної інформації під час обміну сприймається через мову рухів і жестів та звучання голосу. Як свідчать дослідження, 55 % повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38 % – за допомогою інтонації та модуляції голосу. Звідси випливає, що лише 7 % належить словам, що сприймаються отримувачем у процесі спілкування.

Це має принципове значення. Тобто в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше, ніж слова, що ми вимовляємо. Наприклад, якщо кажуть: "Добре... я дам доручення", то пауза після "добре" може бути ознакою, що керівник не хоче цього робити, дуже зайнятий, не бажає давати доручення або не знає, як слід діяти.

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності під час обміну невербальною інформацією можуть створювати значні перешкоди для розуміння. Наприклад, прийнявши від японця візитну картку, слід одразу її прочитати. Якщо покладете її до кишені – повідомите японцеві, що його вважають незначною людиною. Ще один приклад культурних відмінностей у невербальній комунікації: схильність американців з нерозумінням (здивуванням) реагувати на "кам'яний" вираз обличчя у співрозмовника, тоді як усмішка лише іноді з'являється на обличчях у росіян і німців.

4. *Поганий зворотний зв'язок.* Перешкодою ефективності міжособистісного обміну інформацією також може бути відсутність зворотного зв'язку стосовно надісланого повідомлення. Цей зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді отримане повідомлення розтлумачено так, як ви того бажаєте.

5. *Невміння слухати.* Ефективна комунікація можлива, якщо людина однаково точна, відправляючи й отримуючи повідомлення. Багато хто вважає, що слухати означає лише поводитися спокійно і дати можливість іншій людині говорити. Проте це лише незначний фрагмент процесу уважного зосередженого слухання.

Погані звички, які заважають слухати. Поганою звичкою вважається попередньо вирішувати, що предмет розмови буде нецікавий, після чого людина починає думати про інше. Цю звичку можна подолати, переконавши себе, що з кожної розмови завжди дізнаєшся про щось цікаве. Інша погана звичка – критичне ставлення до манери співбесідника говорити. Якщо переконатися, що він може сказати таке, чого не знаєте, то не звертатимете уваги на його недоліки.

Ще одна перешкода: якщо ви не погоджуєтеся з тим, що говорить співбесідник, і хочете розпочати дискусію негайно. Ви настільки думаєте про наступну суперечку, що все інше, сказане співбесідником, не усвідомлюєте.

Поганою є звичка слухати лише факти. Але й найсерйознішою перешкодою для уважного слухання є те, що мозок здатний сприймати майже 500 слів за хвилину, а людина вимовляє із середньою швидкістю лише 100 слів. Отже, постійно є спокуса поглибитися у власні думки. Це основна з причин низького рівня сприйняття.

Як свідчать дослідження, керівник стосовно справи слухає лише з 25-хвилинною ефективністю. Згідно з результатами іншого дослідження,

ефективне слухання – найважливіша властивість менеджера, який ефективно функціонує. Недостатньо тільки сприймати факти, слід прислухатися до почуттів. Поводячись так, ви розширюєте можливості зрозуміти ситуацію і повідомити про поважне ставлення до того, що насправді працівник, який говорить, намагається передати вам.

У теорії управління є деякі поради до мистецтва ефективно слухати – це 10 правил ефективного слухання, які наводить професор К. Девіс [46]:

1. Припиніть розмовляти.
2. Допоможіть людині, яка розмовляє, розслабитися (розкритися), створіть відчуття свободи. Це часто називають створенням розрядженої атмосфери.
3. Дайте зрозуміти співрозмовнику, що ви готові його слухати (потрібно мати відповідний вигляд і діяти зацікавлено). Слухаючи, намагайтесь зрозуміти, а не шукати приводів для заперечення.
4. Усуньте моменти, що дратують співрозмовника (не малюйте, не стукайте по столу, не перегортайте папери).
5. Співпереживайте людині, яка говорить, (намагайтесь уявити себе на місці співрозмовника), симпатизуйте їй.
6. Будьте терплячі (не економте час, не перебивайте, не поспішайте вийти, не робіть кроків у напрямі дверей).
7. Стримуйте свій характер (розлючена людина надає словам неправильного значення).
8. Не допускайте суперечок або критики (це примушує співрозмовника зайняти оборонну позицію. Він може замовкнути або розлютитися). Не сперечайтесь (одержавши перемогу саме в суперечці, загалом ви програєте).
9. Ставте запитання (так підбадьорите співрозмовника і покажете йому, що його слухають. Це допомагає просуватися вперед).
10. Припиніть розмовляти. (Така настанова є і першою, й останньою, оскільки все інше залежить від неї. Ви не зможете ефективно слухати, якщо розмовлятимете.)

Працівники, які не слухають, отримують менше інформації для прийняття зважених рішень. Щоб розвинути вміння слухати, після закінчення розмови: оцініть власне спілкування з іншою людиною, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 настанов, у чому потрібно удосконалитися.

Крім уміння ефективно слухати, є ще низка способів, які можна використовувати для підвищення віддачі міжособистих комунікацій. А саме:

- з'ясувати свої ідеї перед початком їх передачі. Це означає, що слід систематично обдумувати й аналізувати питання, проблеми та ідеї, які хочете зробити об'єктом передачі. Будьте сприйнятливі до потенційних семантичних проблем. Не жалкуйте сил, щоб вилучити із повідомлення двозначні слова або твердження. Використовуючи точні слова, а не загальні, в результаті ви виграєте;
- стежити за мовою власних рухів, жестів та інтонацією; виразом обличчя, жестами, руками, позами й інтонацією, щоб не посылати суперечливих сигналів;
- постарайтесь дивитися на себе й почути себе з боку співрозмовника. Вивчайте емпатію та її відкритість – це увага до почуттів інших людей,

готовність "бути на їх місці". Сутність емпатії також полягає у спробі побачити ситуацію, питання і проблеми, що висвітлюються, з погляду іншої особи;

– намагайтеся установити зворотний зв'язок. Є багато способів установлення зворотного зв'язку, Наприклад, ставити запитання, примусити людину переказати ваші думки. Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови рухів, жестів та інтонації людини, що нібито свідчать про розгубленість або нерозуміння. Зворотний зв'язок можна також установити шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дає змогу оцінити, якою мірою втілюється те, що ви намагалися повідомити.

Звертайте увагу на такий спосіб установлення зворотного зв'язку, як проведення з підлеглим політики "відкритих дверей".

Отже, розуміння процесу міжособистісного обміну інформацією та методів удосконалення вміння спілкуватися має сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.

1.3. Інформація як елемент управління на підприємстві

В управлінні підприємством безперервно відбуваються зміни, які слід враховувати, навчитись ними управляти, прогнозувати їх появу та наслідки впливу. Результатом цього є управління, в основі якого лежить процес перетворення інформації. Інформація є важливим стратегічним ресурсом комунікаційного процесу. Відсутність необхідної інформації приводить до невизначеності, тобто до погіршення якості комунікації.

Управління органічно пов'язане з інформацією, з перебігом інформаційних процесів. Безперервна циркуляція інформації між компонентами системи, між системою в цілому та оточуючим її середовищем є неодмінним атрибутом управління. Саме завдяки інформаційним процесам система здатна здійснювати доцільну взаємодію з оточуючими умовами, координувати та субординувати відносини власних компонентів, спрямовувати їхній рух на досягнення запрограмованої мети. Внаслідок цього самокерована система здатна зберігати свою цілісність, якісну специфіку, а часто (мова йде, насамперед, про соціальні системи) не тільки зберігатися, але й удосконалюватися, розвиватися.

Будь-який управлінський цикл починається зі збирання, оброблення інформації і закінчується здобуванням інформації, яка є вихідною для нового управлінського циклу. Розробка стратегії управління (перспективних цілей і завдань), вироблення і вибір управлінських рішень, підприємство їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків виходять зі споживання здобутої інформації і закінчуються видачею нової інформації.

Управління підприємством базується на інформації, необхідної для аналізу конкретної ситуації, яка дає можливість комплексно оцінити причини її виникнення і розвитку, дозволяє визначити низку альтернативних рішень та вибрати оптимальне, здійснити контроль за його виконанням. Інформація є необхідною передумовою поєднання та подальшого органічного зростання процесів в управлінні.

Інформація представляє собою настільки загальне поняття, що пояснити його однією фразою дуже складно. За законом України «Про інформацію» [7] під інформацією розуміють документовані або публічні оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Можна визначити, що під **інформацією** слід розуміти відомості про об'єкти і суб'єкти оточуючого середовища, їх кількісні та якісні характеристики, які сприймають різні інформаційні системи в процесі своєї життєдіяльності та обмінюються ними.

Управління нерозривно пов'язане з інформацією. Без інформації немислимо ефективно управляти системою, забезпечувати її раціональне функціонування та успішний розвиток, неможливо досягти поставлених цілей. При цьому інформація виконує в управлінні три класи завдань:

- специфічною формою взаємозв'язку, взаємодії компонентів системи, а також системи в цілому з оточуючими умовами;
- обслуговує всі рівні, функції управління – від підготовки та прийняття рішення до підбиття підсумків його виконання;
- безпосередньою причиною, яка визначає вибір системою того чи іншого варіанта, поведінки, переводу системи в новий стан, що забезпечує її рух до заданої мети.

Відсутність надійної інформації – джерело суб'єктивізму, чисто вольових, необґрунтованих рішень і дій, не сумісних з науковим управлінням. Тому природно, що збирання і перероблення інформації, її ефективне використання є необхідною, суттєвою рисою управління, яка пронизує всі його рівні, всі функції. Щоб кожна ланка системи управління успішно здійснювала свої функції, необхідно забезпечити кожен з них відповідною інформацією. Потреба в інформації різних ланок, суб'єктів управління неоднакова і визначається насамперед тими завданнями, які розв'язує в процесі управління той чи інший суб'єкт, той чи інший керівник, працівник управлінського апарату, тими функціями, які він виконує. Потреба завжди конкретна, оскільки конкретні завдання, що виконуються в управлінні [65].

Обсяг і зміст інформації, яка потрібна різним суб'єктам управління, залежить від:

- масштабу і важливості рішень, що приймаються (чим масштабніше, важливіше рішення, тим більша за обсягом та різноманітна за змістом інформація, необхідна для його підготовки та прийняття);
- кількості та характеру керованих, регульованих параметрів (чим більше число параметрів, чим вони складніші, багатофакторніші, тим більша за обсягом, різноманітніша інформація, яка потрібна для їх регуляції);
- тривалості й частоти управлінського циклу, частоти кроку регулювання;
- кількості варіантів можливих станів і поведінки системи;
- величини та різноманітності збурюючих систему внутрішніх та зовнішніх впливів;
- кількості та якості показників, що характеризують підсумки роботи системи.

Інформація розвивається слідом за розвитком системи і процесів управління. Нові принципи, способи, форми і методи управління викликають зміни в інформації, в її змісті, напрямках, потоках і масивах, формах здобування, перероблення, передавання й використання. Змінюється програма управління – змінюється й інформація.

Відповідно до структури системи (суб'єкта) управління здійснюється і рух інформаційних потоків. Різні організаційні структури потребують і певних систем організації інформації, які, в свою чергу, повинні відповідати положенням кібернетики як науки про найбільш загальні закономірності управління, як науки про перебіг інформаційних процесів про загальні закони перетворення інформації у складних управляючих системах. Виходячи з цього, академік В.М. Глушков „уявляв собі управляючу систему як устрій, який здійснює упорядковане передавання та перетворення інформації з тим, щоб вона набула форми, необхідної для управління", тим самим він визнавав необхідність існування не тільки організаційної, але й інформаційної структури управляючої системи [36].

Для того щоб інформація могла бути з успіхом використана в управлінні, вона має бути комунікативною, тобто зрозумілою, придатною для інформанта. Як правило, комунікативність передбачається вже у самому повідомленні. Проте нерідко вона актуалізується вже після того, як повідомлення прийняте. Керівник, наприклад, часто сам роз'яснює свої вказівки, рішення. В цьому суть комунікативного перероблення інформації по вертикалі, яка, проте доповнюється комунікативним переробленням по горизонталі. Члени колективу в цьому разі самі беруть участь в обговоренні та уточненні інформації. Внаслідок цього здійснюється "привласнення" інформації тими, кому вона призначена. Тільки тоді, коли інформація "привласнена", вона стає керівництвом до дії для керованої підсистеми.

Завдання суб'єкта управління полягає в тому, щоб забезпечити найбільший ступінь засвоєння інформації виконавцями. В цьому – запорука успіху, неодмінна умова досягнення відповідності між поведінкою, справами та вчинками виконавців та установленнями (наказами, директивами, правилами і т. д.) керівників. Зрозуміло, адекватність справ та вчинків виконавців (суб'єктів управління) та установлень „зверху" не забезпечується однією лише комунікативністю директивної інформації. Вирішального значення тут набуває здатність і готовність виконавців виконати рішення, наявність для цього у них необхідних засобів. Проте, якщо рішення розроблено на основі інформації, яка враховує об'єктивні і суб'єктивні можливості виконавців, якщо раціонально поставлена організація виконання рішень, здійснюється оперативне регулювання дій об'єкта, облік та контроль, то це рішення виконується, досягається адекватність інформації, яка міститься в рішенні, зворотної, свідомої інформації, тієї, що надходить від виконавців у формі доповідей, звітів і т.п.

Чим складніша ієрархічна система, чим більше рівнів управління в ній міститься, тим важче здійснюється комунікативність інформації, її "привласнення" виконавцями, тим більше можливостей для спотворення та недостатнього розуміння рішень. У цьому одна із причин необхідності скорочення ступенів управління, спрощення управлінського апарату.

Отже, управління за своєю сутністю є підготовкою, прийняттям та реалізацією низки послідовних рішень управляючої підсистеми на основі інформації, яка відображає стан системи і навколишнього середовища, проміжні та кінцеві результати функціонування системи, інформації про виконання (або невиконання) рішення. Управління немислимо без управлінських впливів, управлінських команд, які тільки і можуть формуватися на основі результатів перероблення інформації про те, як реалізовані попередні команди.

Тільки за допомогою оброблення інформації можна вивчити та оцінити стан системи в кожний поточний момент часу, врахувати, асимілювати або нейтралізувати збурюючі впливи зсередини чи ззовні системи.

Аналіз і синтез, узагальнення інформації про даний стан системи дають змогу виявити тенденції руху системи і визначити її поведінку в майбутньому, інакше кажучи, передбачити майбутнє системи.

У системі управління підприємницькою діяльністю передавання інформації є першочерговою умовою його функціонування. Інформаційні потоки в управлінні підприємствами відрізняються від галузей функціонування підприємств, в тому числі і в галузі зв'язку.

Специфічність галузі зв'язку передбачає наявність розгалуженої схеми інформаційних потоків у межах управління підприємствами зв'язку. Інформаційні потоки у системі управління на підприємствах галузі зв'язку показано на рис. 1.3.

Інформаційні потоки включають масиви даних щодо стану та тенденцій розвитку світової економіки, політики, культури.

Інформаційні потоки, в першу чергу, стосуються рівня заробітної плати, транспортних витрат, курсу валют, інфляції та ставки банківського відсотка, ВВП, оподаткування і загального рівня економічного розвитку країни.

Не менш важливими є наявність економічних інформаційних потоків щодо формування і розподілу національних ресурсів, величини ВВП, темпу інфляції, рівня безробіття, структури населення, величини заробітної плати, інвестиційного клімату, фінансування, оподаткування, законодавчої бази, загального економічного стану розвитку країни. Інформація про послуги зв'язку, обсяги їх реалізації, зайнятість населення, фінансові результати діяльності підприємств зв'язку та обсяги їх оподаткування є важливою для здійснення управління економікою на державному рівні.

Формування політичних інформаційних потоків полягає не тільки в надходженні та використанні в управлінні підприємств інформації про політичну ситуацію в країні, характер державного регулювання економіки, політичні партії та їх програми, але й у формуванні власної політичної програми функціонування та розвитку.

Технологічні і технічні інформаційні потоки знаходяться в тісному зв'язку, оскільки інформація про досягнення в науково-технічній сфері безпосередньо впливає на впровадження нових технологій в діяльність підприємств.

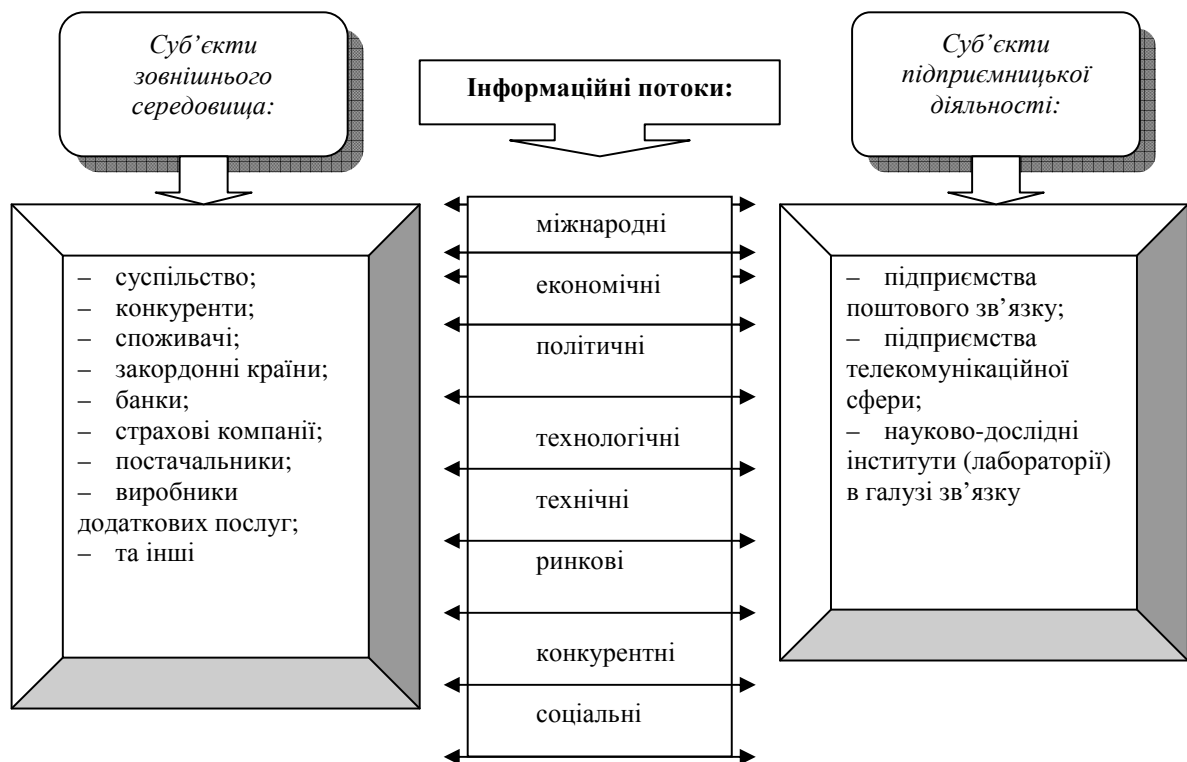


Рис. 1.3. Інформаційні потоки у системі управління на підприємствах галузі зв'язку

Ринкові інформаційні потоки включають масиви даних щодо загальної кон'юнктури національного ринку, попиту і пропозиції на послуги зв'язку, розмірів та темпів зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства. Отримана інформація дає можливість підприємству зв'язку вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, здійснювати диверсифікацію послуг та прогнозувати свою частку ринку. Ринкова інформація дуже тісно пов'язана з конкурентними інформаційними потоками, тобто з інформацією про поточні і майбутні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрацію конкурентів, можливу появу нових конкурентів.

Соціальні інформаційні потоки несуть дані щодо звичаїв та вірувань, цінностей, норм поведінки, рівня освіти, мобільності населення, відношення людей до роботи й якості життя, зростання населення, демографічної структури суспільства, профспілкової активності, ставлення до іноземців та ін.

Інформація є найважливішим стратегічним ресурсом у системі управління на підприємствах галузі зв'язку, яка забезпечує конкурентні переваги підприємств на ринку.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Комунікації – це:

- а) процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;
- б) характеристика процесів комунікації між двома та більше особами;
- в) манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою.

2. Основними етапами у процесі комунікації є:

- а) делегування;
- б) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- в) зворотний зв'язок;
- г) міжрівневі комунікації;
- д) діагональні комунікації;
- е) горизонтальні або бокові комунікації.

3. Міжособові комунікації – це:

- а) це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;
- б) характеристика процесів комунікації між двома та більше особами;
- в) манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою.

4. Стиль міжособових комунікацій – це:

- а) процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;
- б) характеристика процесів комунікації між двома та більше особами;
- в) манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою.

5. Організаційні комунікації за характером спрямованості розрізняють:

- а) делегування;
- б) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- в) зворотний зв'язок;
- г) міжрівневі комунікації;
- д) діагональні комунікації;
- е) горизонтальні або бокові комунікації.

6. Інформація – це:

а) відомості про об'єкти і суб'єкти оточуючого середовища, їх кількісні та якісні характеристики, які сприймають різні інформаційні системи в процесі своєї життєдіяльності та обмінюються ними;

б) масиви даних щодо стану та тенденцій розвитку світової економіки, політики, культури;

в) процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

7. Інформаційні потоки – це:

а) відомості про об'єкти і суб'єкти оточуючого середовища, їх кількісні та якісні характеристики, які сприймають різні інформаційні системи в процесі своєї життєдіяльності та обмінюються ними;

б) масиви даних щодо стану та тенденцій розвитку світової економіки, політики, культури;

в) процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

8. Інформаційні потоки у системі управління на підприємствах галузі зв'язку складаються з:

а) економічних потоків;

б) фінансових;

в) соціальних;

г) споживчих.

9. Економічні інформаційні потоки – це:

а) формування власної політичної програми функціонування та розвитку;

б) масиви даних щодо загальної кон'юнктури національного ринку, попиту і пропозиції на послуги зв'язку, розмірів та темпів зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства;

в) формування і розподіл національних ресурсів, величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, структура населення, величина заробітної плати, інвестиційний клімат, фінансування, оподаткування, законодавчої бази, загальний економічний стан розвитку країни;

г) інформація про досягнення в науково-технічній сфері безпосередньо впливає на впровадження нових технологій в діяльність підприємств.

10. Політичні інформаційні потоки – це:

а) формування власної політичної програми функціонування та розвитку;

б) масиви даних щодо загальної кон'юнктури національного ринку, попиту і пропозиції на послуги зв'язку, розмірів та темпів зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства;

в) формування і розподіл національних ресурсів, величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, структура населення, величина заробітної плати,

інвестиційний клімат, фінансування, оподаткування, законодавчої бази, загальний економічний стан розвитку країни;

г) інформація про досягнення в науково-технічній сфері безпосередньо впливає на впровадження нових технологій в діяльність підприємств.

11. Технологічні і технічні інформаційні потоки – це:

а) формування власної політичної програми функціонування та розвитку;

б) масиви даних щодо загальної кон'юнктури національного ринку, попиту і пропозиції на послуги зв'язку, розмірів та темпів зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства;

в) формування і розподіл національних ресурсів, величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, структура населення, величина заробітної плати, інвестиційний клімат, фінансування, оподаткування, законодавчої бази, загальний економічний стан розвитку країни;

г) інформація про досягнення в науково-технічній сфері безпосередньо впливає на впровадження нових технологій в діяльність підприємств.

12. Ринкові інформаційні потоки – це:

а) формування власної політичної програми функціонування та розвитку;

б) масиви даних щодо загальної кон'юнктури національного ринку, попиту і пропозиції на послуги зв'язку, розмірів та темпів зростання сегментів відповідно до інтересів підприємства;

в) формування і розподіл національних ресурсів, величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, структура населення, величина заробітної плати, інвестиційного клімату, фінансування, оподаткування, законодавчої бази, загальний економічний стан розвитку країни;

г) інформація про досягнення в науково-технічній сфері безпосередньо впливає на впровадження нових технологій в діяльність підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Сутність комунікації в управлінні.
2. Охарактеризуйте етапи процесу комунікації.
3. Сутність та методи міжособових комунікацій.
4. Що включає в себе управління комунікаційними процесами на підприємстві.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Значення комунікативних зв'язків.
2. Проблеми удосконалення комунікацій на підприємствах.
3. Телефонні комунікації.

Тема 2**РОЛЬ ТА МІСЦЕ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ****План викладу матеріалу**

- 2.1. Еволюція розвитку зв'язку.
 - 2.2. Особливості зв'язку та його значення у підвищенні ефективності економічного розвитку країни.
 - 2.3. Тенденції розвитку галузі зв'язку в економіці країни.
 - 2.4. Інституціональні основи державного управління галуззю зв'язку.
- Контрольні питання та завдання*

Велике виробництво, машини, залізні дороги, телефон - все це дає тисячі можливостей скоротити вчетверо робочий час організованих робочих, забезпечуючи їм вчетверо більше добробуту, ніж тепер.

В.І. Ленін

2.1. Еволюція розвитку зв'язку

Одним із головних пріоритетів України є побудова суспільства, орієнтованого на інтереси людей та розвиток інформаційного простору. У формуванні інформаційного суспільства й забезпечення його життєдіяльності важливу роль відіграють телекомунікації.

Розглядаючи шляхи й етапи розвитку теорії і практики передавання інформації можна виділити у цьому еволюційному процесі декілька найбільш важливих історичних періодів.

Перший період – давній (або доелектричний). Він починається з історії виникнення у людини необхідності в передаванні повідомлень за допомогою фізичних засобів. Тобто, коли людина попереджала своїх одноплемінників про небезпеку або скликала їх на полювання і подавала сигнали шумом (криком, стуком та ін.). Потім для цієї мети люди почали використовувати "техніку зв'язку" – свистки, роги тварин, смолоскипи, багаття, барабани, гонги, а після винаходу порошу – постріли і ракети. З'явилися спеціальні люди-гінці, оповісники, герольди, які переносили і передавали повідомлення, оповіщали народ волю його правителів.

Першими системами "зв'язку" були сторожові пости, що розташовувалися навколо поселень на спеціально побудованих вишках або вежах. При наближенні ворога запалювалося багаття тривоги. Побачивши

вогонь, запалювали багаття вартові на проміжних постах та ін. Маяки та ракети і тепер несуть свою "інформаційну службу" на морі і в горах.

Необхідність передавати не тільки окремі сигнали (типу "тривога", "пожежа"), але і різні повідомлення призвела до застосування "кодів", тобто, коли різні повідомлення відрізнялися числом і частотою свистків або ударів по барабану, числом і кількістю багать та ін. Давньогрецький історик Полібій з комбінації палаючих смолоскипів за 100 років до нашої ери винайшов "вогневий телеграф". Цей самий принцип діяв у системі "багать" у Росії в IX ст.

На морі широкого застосування знайшли сигнальні прапори різної форми і кольору, причому повідомлення визначалося не тільки самими прапорами, але й їхнім взаємним розташуванням, а також "семафор" – передавання повідомлень зміною положення рук з прапорцями (вдень) або ліхтариками (вночі).

У 1793 р. К. Шапп винайшов "оптичний телеграф" – семафорний пристрій із трьох рухливих брусків, спільне розташування яких визначало елементи переданих повідомлень (окремі літери, слова). Цей семафор розміщувався на спеціальних вежах. Перша така лінія була споруджена між Ліллем і Парижем, мала 22 станції і довжину 265 км [90].

Поряд з розвитком способів передавання сигналів з використанням звуку і світла відбувався розвиток способів і засобів запису та запам'ятовування інформації. Спочатку це були просто зарубки на деревах і стінах печер. Потім малюнки, клинописи й ієрогліфи, а потім дійшли і до фонетичного листа і літер. Революцію у системі запису інформації зробив папір, який був знайдений за переказом в Китаї у II ст. і з'явився в Європі у XI – XII ст. Папір і тепер є основним носієм інформації. Зараз з ним конкурують магнітні стрічки, диски, лазерні диски, фотоплівки й ін.

Другий період можна назвати періодом винаходу електрики і подальшого її застосування (або електричний). Він починається з кінця XVIII ст. Для України цей період можна поділити на наступні етапи.

Перший етап – розвиток засобів передавання і приймання інформації (1917 р.). Спочатку в 1794 р. російський винахідник І.П. Кулібін удосконалив конструкцію і систему оптичного телеграфу. В 1832 р. у Петербурзі П.Л. Шиллінг уперше продемонстрував роботу двох електромагнітних телеграфних апаратів. Потім за рахунок широкого впровадження винаходів електротехніки почала бурхливо формуватись галузь з передавання і приймання інформації.

Зв'язок класифікують за "передаванням і прийманням інформації за допомогою різних технічних засобів. Відповідно до характеру застосовуваних засобів зв'язок поділяється на поштовий та електричний".

У дореволюційній Росії зв'язок включав телеграф і пошту, які перебували у віданні Головного управління пошти і телеграфів. Телефонні мережі знаходилися, головним чином, у руках концесіонерів. Частина телефонних мереж належала земствам. Територіально 80 % підприємств зв'язку розміщувалися в Європейській частині країни; у Сибіру і Середній Азії

підприємства зв'язку були лише в найбільш великих містах. Близько половини підприємств зв'язку складали позаштатні агентства.

Телеграфний зв'язок у Росії споруджувався і використовувався винятково у військово-стратегічних цілях. У 1855 р. телеграф був оголошений державною "регалією" й уряд надав право користування телеграфним зв'язком приватним особам. 15 квітня 1855 р. був день відкриття магістралі Петербург-Москва. Потім були побудовані інші магістралі (підводна кабельна – Петербург-Кронштадт, повітряні – Петербург-Варшава, Петербург-Виборг-Гельсінгфор та ін.). Будівництво телеграфних ліній (майже усіх) здійснювала німецька компанія Сіменс. У 1913 р. в країні було передано 36,3 млн. телеграм.

Телефонний зв'язок у Росії виник на початку 80-х рр. XVIII ст. Були побудовані телефонні мережі у Петербурзі, Москві, Одесі, Ризі й деяких інших. Перша телефонна станція МБ на 60 номерів була відкрита в 1886 р. у Києві. Для телефонної станції використовувалися спочатку повітряні лінії, а з 1885 р. стали прокладати підземний телефонний кабель. Будівництво міських телефонних ліній здійснювалося за підрядними договорами з іноземними фірмами за рахунок державних засобів і за рахунок засобів концесійних компаній.

Будівництво міжміських телефонних ліній почалося наприкінці XIX ст. У 1899 р. вперше був установлений телефонний зв'язок між Петербургом і Москвою. Незважаючи на дуже великий попит на міжнародний телефонний зв'язок і його прибутковість, цей вид зв'язку розвивався дуже повільно. До 1916 р. число міжміських телефонних ліній зросло до 194 од., загальною довжиною 15850 верст.

З ім'ям О.С. Попова пов'язаний винахід радіо. Проте широкого застосування воно дістало тільки у військово-морському флоті в період 1914-1918 рр. і частково в торговому флоті.

Другий етап включає розвиток засобів зв'язку з 1917 по 1940 рр. У цей час засоби зв'язку, що раніше належали концесіонерам, земствам й іншим власникам були націоналізовані і зосереджені у віданні Народного комісаріату: поштових телеграфів. Спеціальними постановами, резолюціями і рішеннями з'їздів були визначені основи організації і розвитку зв'язку в країні.

Галузь зв'язку включала підгалузі: поштовий зв'язок, телеграфний зв'язок, міжміський телефонний зв'язок, міський телефонний зв'язок, сільський телефонний зв'язок, радіофікацію, радіозв'язок і радіомовлення. Найбільшу питому вагу в доходах галузі зв'язку займав поштовий зв'язок.

Третій етап включає термін з 1940 по 1991 рр. і характеризується поновленням галузі після війни та її розвитком аж до проголошення незалежності в 1991 р. У цей час вводяться в дію нові кабельні та радіорелейні мережі зв'язку, швидкими темпами розвивається фототелеграфний зв'язок і абонентський телеграф, документальний зв'язок тощо.

В Україні зв'язок був виділений у самостійну галузь народного господарства в 1955 році. Було створене Міністерство зв'язку Української Радянської Соціалістичної Республіки (МЗ УРСР) і підпорядковувалось Раді

Міністрів УРСР і Міністерству зв'язку СРСР. МЗ УРСР здійснювало керівництво усіма видами діяльності галузі зв'язку України, її розвитком.

Четвертий етап відображує період з 1991 р. по сьогодні і йому може бути надана назва глобалізаційний.

Еволюція розвитку поштового зв'язку займає особливе місце в історії розвитку зв'язку.

Слово "пошта" (спогади про пошту) з'явилося у Древньому Римі тільки на рубежі нашої ери, а саме, коли вперше почали задовольняти потребу людей (споживачів) у передаванні повідомлень (звісток) з різних місцевостей та країн [26]. Історію пошти тісно пов'язано з історією писемності, із зародженням якої інформація почала передаватися у писемному виді, що і поклало початок поштовому зв'язку.

Одне із перших визначень поняття "пошта" наведено в Енциклопедичному словнику. Пошта – від лат. *posta*, скорочено *station posita* – станція зі змінними кіньми, державна установа для пересилання між певними місцевостями і за установленними таксами листів, творів друку, товарних виборів, посилок, грошових сум, а в деяких державах – для перевезення пасажирів кіньми (там, де відсутні залізничні колії) [26].

В Україні державний поштовий зв'язок був заснований після возз'єднання України з Росією.

У 1669 р. була уведена поштова повинність, причому половину витрат на утримання пошти покривав Малоросійський наказ. Пошта з України доставлялася до Путивля і передавалася швидкою гоньбою Ямського наказу. Однак ця пошта працювала із частими перебоями. Для регулярного зв'язку між Києвом і Москвою були влаштовані поштові двори в Києві, Ніжині й Батурині. На Київському й Ніжинському дворах перебувало по п'ять стрільців і солдатів з десятима кіньми. До кінця XVII ст. діяльність цієї пошти поступово занепадала.

В 30-х рр. XVIII ст. на Подолі в Києві був побудований поштовий двір, що працював до пожежі 1811 р.

В 1854-1865 рр. на Рождественській площі Подолу, що з тих пір стали називати Поштовою, звели комплекс будівель поштово-диліжансової станції (станція диліжансів була переведена із Хрещатика). Поштова станція функціонувала до 1919 р. Частину її будівель розібрали в 1975 р. при реконструкції площі, а будинок колишньої поштової станції, як пам'ятник архітектури XI ст., ретельно реставрували й передали Українському республіканському відділенню Всесоюзного суспільства філателістів. Тут розміщені республіканська постійно діюча філателія – виставка із цікавими періодично змінюваними експозиціями й невеликий музей "Кімната станційного доглядача", в якому зібрано багато документів й оригінальних експонатів.

У другій половині 60-х років XVIII ст. в Росії поряд з державною виникає земська пошта, що проіснувала до Великої Жовтневої соціалістичної революції. Вона була організована після Земської реформи 1864 року в 34 центральних

губерніях європейської Росії, Бессарабській губернії й в області Війська Донського.

Земська реформа, як й інші буржуазні реформи 60-х – початку 70-х років, була частково змінена під тиском мас і носила половинчатий характер. Земські управи існували тільки в губерніях і повітах. Загальнодержавного земського органу не було. Земства займалися місцевими господарськими справами, підтримкою доріг, будівництвом нечисленних шкіл, лікарень і т.д. Незабаром вони відчули необхідність поштового зв'язку всередині повітів, тому що державної пошти не було не тільки в селах, але навіть у більшості невеликих міст. Перші земські пошти були організовані в 1865 р.

Розвитку зв'язку і, в першу чергу, поштовому в СРСР приділялось достатньо уваги. Ще напередодні підготовки революції першочерговим завданням було захоплення зв'язку. Пізніше всі засоби зв'язку, які належали концесіонерам, земствам та іншим власникам були націоналізовані і зосереджені у веденні Народного Комісаріату пошт і телеграфів. Спеціальний декрет визначив основи організації поштово-телеграфного відомства, зв'язок підпорядкували уряду.

Національна поштова служба почала своє становлення у 1993 р., коли було прийнято Комплексну програму створення Єдиної національної системи зв'язку. У 1994 р. на основі цієї програми відбувся розподіл галузі і було створено Українську пошту, яка мала на той час організаційну структуру об'єднання. Закон України від 16.05.1995 р. № 161/95-ВР "Про зв'язок" установив нормативно-правові засади діяльності підгалузі. У 1998 р. Кабінет Міністрів України затвердив Програму реструктуризації Укрпошти, яка визначила основні напрями реформування підгалузі.

Станом на 1.01.2002 р. підгалузь поштового зв'язку повністю знаходиться у державній власності. Сьогодні – це єдина державна мережа поштового зв'язку, яка охоплює всі регіони України.

У результаті виконання програми реструктуризації поштового зв'язку, було створено єдине Українське державне підприємство поштового зв'язку з двома вертикальними структурами: перша – з оброблення та перевезення пошти; друга – з продажу послуг поштового зв'язку й орієнтації поштових відправлень усіх видів.

Дослідження аналізу розвитку зв'язку [26, 56, 60, 61, 90 та ін.] показало, що еволюція зв'язку ґрунтується на змінах виробничих сил і виробничих відносин. Загальним для всіх періодів розвитку є вплив зміни відносин власності. Відносини власності є сукупністю стійкого причинно-наслідкового зв'язку між потребою і привласненням, який служить фактором розвитку галузі зв'язку. Саме потреби власності зумовлюють необхідність переходу ідеальних відносин власності в реальні. Цей перехід веде за собою процес реалізації власності – "вилучення з об'єктів власності їхніх корисних властивостей і доходів за посередництвом діяльності відносин володіння, розпорядження і використання у відношенні об'єктів власності".

2.2. Особливості зв'язку та його значення у підвищенні ефективності економічного розвитку країни

Розвиток соціально-економічних систем до яких відноситься і система зв'язку привів до того, що людина отримала можливості формуватися в новому соціумі. Вона стає соціально-активним, суспільним суб'єктом – особою зі своїм психологічним складом, дієздатністю і роллю у суспільстві. В цих умовах важливе місце в житті людини, в її соціальній діяльності займає зв'язок. Він (зв'язок) не лише перестає бути галуззю економіки країни у системі суспільного розподілу праці, організаційних і економічних відносин, "але й є безпосередньо включеним в органіку людини".

Людина як особа сама створює і будує свої відносини, бере участь у соціальному спілкуванні, управляє процесами. Зв'язок створює і матеріальні умови цього управління. За допомогою засобів зв'язку людина здійснює комунікацію як у сфері виробництва, так і в соціальних відносинах. При цьому природа зв'язку проявляється передусім "у характері його послуг, тобто його предмета. Саме через предмет долається простір – зв'язок поєднує людей для спілкування...", яке є однією з найбільш важливих потреб людини.

Місце зв'язку в економіці країни визначається тим, яке відношення він має до створення матеріальних благ, тобто до якої сфери діяльності – виробничої або невиробничої він належить.

У залежності від того, до якої сфери громадської діяльності належить дана галузь, визначаються форми організації її діяльності, методи ведення господарства, темпи капіталовкладень у розвиток галузі, система оплати праці тощо.

У результаті аналізу процесу суспільного виробництва [44] було встановлено, що зв'язок разом з транспортом складає своєрідну галузь громадської діяльності – промисловість повідомлень, яка є сферою матеріального виробництва поряд з видобувною промисловістю, з хліборобством тощо.

Галузь зв'язку можна умовно поділити на дві групи. Перша група не виробляє речовинну продукцію. Корисний ефект виробничої діяльності зв'язку цієї групи полягає в переміщенні повідомлень (інформації) на відстань. Друга – виробництво засобів зв'язку.

Як і в інших галузях матеріального виробництва, в галузі зв'язку створюється споживна вартість і вартість. Споживана вартість – це корисний ефект процесу передавання повідомлень, який використовується у виробничій і невиробничій сферах, у суспільному й особистому житті людей. Вартість, яка створюється у галузі зв'язку в частині обслуговування виробничої сфери, включається у валовий внутрішній продукт, а також у тій частині цього продукту, вартість якого створюється необхідною додатковою працею й утворює національний дохід.

Економічною ознакою зв'язку як галузі матеріального виробництва є участь засобів праці, предметів праці і самої праці працівників зв'язку у

створенні послуг зв'язку аналогічно промисловості та іншим галузям виробництва.

Як і в інших галузях, у зв'язку здійснюється процес відтворення засобів праці, за допомогою яких здійснюється процес передавання інформації. До них належать обладнання й апаратура, станційні та лінійні споруди, виробничі будівлі, інструменти тощо, які складають фонди підприємств зв'язку.

Предметом праці в галузі зв'язку, як інформаційної системи, є повідомлення, інформація, яка в процесі її передавання підлягає просторовому переміщенню. Вплив на предмет праці за допомогою засобів праці здійснюється працівниками зв'язку, діяльність яких у кінцевому підсумку і створює споживну вартість і вартість.

Розуміючи під інформацією сукупність даних, які розкривають (зменшують) невизначеність у пізнанні процесів і явищ, що відбуваються, можна дати і таке визначення галузі зв'язку, тобто: зв'язок – галузь економіки країни, яка дозволяє знизити невизначеність у пізнанні виробничих, науково-технічних, економічних, соціальних, екологічних, політичних та інших процесів, що відбуваються у суспільстві, і прийняти ефективні управлінські рішення.

Процес споживання послуг зв'язку подібний до споживання продукції (товарів) в галузях матеріального виробництва. Якщо послуга зв'язку споживається у виробничій сфері, то її вартість переноситься на вартість знов створюваного товару. Якщо ж послуга зв'язку споживається у невиробничій сфері або служить особистому споживанню, то разом зі споживанням зникає і її вартість.

Усі вищенаведені ознаки свідчать про те, що зв'язок належить до сфери матеріального виробництва. Разом з цим економічній природі зв'язку належать специфічні риси, які випливають з її галузевих особливостей [90].

До однієї із найважливіших особливостей можна віднести специфіку створюваного продукту, який на відміну від продукції промисловості не є речовим продуктом (товаром), а являє собою кінцевий корисний ефект процесів передавання і приймання інформації, який виступає у формі послуги.

Природа зв'язку передусім проявляється у характері її послуг. Послуги зв'язку явище незвичайне. Вони специфічні. З одного боку, вони – не речі. Подолання простору, як предмета зв'язку, не є річчю. Тільки речі можуть мати вартість. Проте послуги зв'язку, його продукт, який виражається у подоланні простору і в певних умовах, проявляються як вартість. З іншого боку, послуги зв'язку стають невід'ємною частиною людини, продовженням її фізичної сутності, виконуючи певні функції і, в першу чергу, функції приймання та передавання інформації від однієї людини або колективу (підприємства) до іншої людини або колективу (підприємства).

Таким чином, зв'язок шляхом надання послуг (телефон, телеграф, телекс, телебачення, пошта, Інтернет) установлює таку форму спілкування між людьми, яка формує їхню життєдіяльність, тобто всі сторони їхнього життя і діяльності.

Крім того, неречовий характер продукту обумовлює відсутність у виробничому процесі зв'язку сировини й основних матеріалів, які є речовими носіями продукції. Це, в свою чергу, відбивається на структурі собівартості послуг зв'язку, структурі виробничих фондів тощо (в середньому частка сировини й основних матеріалів у структурі витрат складає 5 %, заробітна плата з нарахуваннями – 53,4 %, частка обігових коштів у складі виробничих фондів – 7 %, основних фондів – 93 %).

Важливою особливістю галузі зв'язку, яка тісно пов'язана з попередньою, є невідокремленість у часі процесів виробництва і споживання продукції. Особливо чітко це спостерігається в підгалузі телекомунікації, де сам процес передавання телефонного повідомлення (інформації) і процес виробництва відбуваються за участю споживача і без нього неможливий. Більше того, кінцевий результат виробничої діяльності підгалузі не може зберігатися про запас або на складі, виключатися зі сфери виробництва і вступати у сферу обороту для реалізації. Звідси випливають вимоги максимального наближення засобів зв'язку до споживачів, збільшення щільності мережі пунктів зв'язку (колективних – відділень зв'язку, переговорних пунктів та індивідуального користування – абонентських пунктів).

Невіддільність процесів споживання і виробництва зумовлює відчутний вплив нерівномірності в часі навантаження, що надходить (за годинами доби, днями тижня, місяцями року). Це визначає специфічні умови при організації виробничих процесів. Тобто, для забезпечення існуючої якості послуг необхідно створювати значні резерви виробничих потужностей і робочої сили, що при зниженні навантаження призводить до об'єктивного зниження низки економічних показників (продуктивності праці і фондівіддачі, зростання собівартості тощо).

Наступною особливістю в галузі зв'язку є те, що на відміну від промисловості, де предмет праці підлягає речовій зміні (фізичній, хімічній тощо), у виробничому процесі зв'язку інформація, як предмет праці, повинна підлягати тільки просторовому переміщенню. Будь-яка інша зміна інформації, крім просторового переміщення, означає її спотворення, втрату споживної вартості і завдає шкоди споживачам.

Одна з особливостей зв'язку полягає в тому, що процес передавання інформації завжди є двобічним, тобто відбувається між відправником і отримувачем інформації. Оскільки необхідність у передаванні інформації може виникнути між абонентами, які знаходяться в будь-яких пунктах, це потребує створення надійної, стійкої, розвиненої мережі зв'язку, що поєднує всі населені пункти між собою.

Мережа зв'язку складається з різних лінійних і станційних споруд, поєднаних між собою лініями і каналами, які взаємодіючи, забезпечують двобічний процес передавання інформації. У цих умовах кожне підприємство (підрозділ) зв'язку, беручи участь у процесі передавання інформації, не завжди є єдиним виробником послуг.

Участь у виробничому процесі зв'язку різних підприємств (підрозділів) ставить єдині вимоги до організації і правил технічної експлуатації засобів зв'язку на території країни, а також приводить до необхідності введення системи взаєморозрахунків між підприємствами зв'язку за взаємно надані послуги з метою забезпечення їхніх госпрозрахункових інтересів в умовах ринкової економіки.

Життєвий цикл послуг галузі зв'язку характеризує їхнє поведінки на ринку, а його тривалість пов'язана з можливостями реалізації послуг підприємства в конкретних ринкових умовах [93, 94]. Як індикатори, що відбивають наявність тієї або іншої стадії життєвого циклу, використовуються показники обсягу реалізації послуг й отримуваного прибутку. При цьому потрібно розрізняти шість стадій життєвого циклу послуг: розробку послуги, її впровадження, зростання, зрілість, насичення і спад. На кожній з цих стадій повинні застосовуватися відповідні методи управління, що сприяють максимальною мірою продовженню загального життєвого циклу послуги в галузі зв'язку.

Важливою особливістю галузі зв'язку є невідокремленість у часі процесів виробництва її споживання. Особливо чітко це простежується у фіксованого телефонного зв'язку, де сам процес передавання телефонного повідомлення (інформації) і процес виробництва відбувається за участю споживача і без цього неможливий.

Участь у виробничому процесі галузі зв'язку різних підприємств (підрозділів) ставить єдині вимоги до організації і правил технічної експлуатації засобів зв'язку на території країни, а також призводить до необхідності введення системи взаєморозрахунків між підприємствами зв'язку за взаємно надані послуги з метою забезпечення їхніх госпрозрахункових інтересів в умовах ринкової економіки.

Особливу роль відіграє галузь зв'язку в забезпеченні управління економікою України з боку держави і здійсненні міждержавного управління. Повинна бути створена така інформаційна система, яка дозволить забезпечити функціональне, організаційне, економічне і соціальне узгодження та досягнення цілей управління.

Підкреслюючи особливості галузі зв'язку, потрібно також відзначити її інфраструктурний характер. Під інфраструктурою розуміється сукупність організаційно відокремлених ланок суспільного виробництва, які не виробляють нового суспільного продукту, а сприяють поліпшенню організації діяльності всіх галузей економіки.

Особливості галузі зв'язку, її обслуговуючий інфраструктурний характер стали формальною причиною для розподілу між двома сферами праці – виробничою і невиробничою. Це виражається в тому, що у валовий внутрішній продукт і національний дохід включається лише частина вартості, створеної в галузі зв'язку, яка виробляється при обслуговуванні галузей матеріального виробництва. У частині обслуговування нематеріального виробництва і населення зв'язок належить до невиробничої сфери.

Такий розподіл галузі за ознакою споживання її послуг є необґрунтованим і штучним, що свого часу завдало значної шкоди розвитку галузі зв'язку та її економіки. Так, протягом багатьох десятиліть пріоритетний розвиток в економіці країни мали галузі матеріального виробництва, а обслуговуючі галузі фінансувались за залишковим принципом. Відставання у розвитку виробничої і соціальної інфраструктур, у тому числі зв'язку, в довгостроковому аспекті призвело до суттєвого порушення галузевих пропорцій в економіці країни, уповільнення темпів економічного розвитку і було однією з причин глибокої економічної кризи.

Справа в тому, що в умовах науково-технічного прогресу, зростання масштабів виробництва, розширення горизонтальних зв'язків між товаровиробниками обсяг інформації зростає більш швидкими темпами, ніж обсяг виробництва. При цьому інформація стає найбільш важливим національним ресурсом, який справедливо розглядається як одна з головних складових національного багатства країни.

Характерною рисою інформації як ресурсу є те, що вона не тільки не виснажується, а, навпаки, зростає, якісно удосконалюється і, разом з тим, сприяє більш раціональному використанню всіх інших видів ресурсів, їхньому зберіганню, а в ряді випадків – розширенню і створенню нових. При цьому, чим вищий рівень розвитку виробничих сил країни і суспільства в цілому, тим більш високі вимоги ставляться до технічних засобів інформатизації, оскільки обсяг інформації, який виникає в процесі макроекономічного кругообігу, пропорційний валовому внутрішньому продукту, створюваному в країні. Однією із особливостей зв'язку є його вплив на економіку країни.

Вже декілька десятиліть відомо, що між рівнем економіки та рівнем розвитку зв'язку будь-якої держави існує певна залежність. Зокрема, телефонна щільність, вимірювана кількістю телефонів на 100 жителів, функціонально залежить від валового внутрішнього продукту (ВВП) країни на душу населення. Вперше така залежність була наведена у роботі А. Джиппа "Добробут нації та телефонна щільність", де показаний взаємозв'язок між телефонною щільністю та валовим національним продуктом, що припадає на душу населення.

Ця закономірність має наступне пояснення. Вартість однієї лінії телефонної мережі практично однакова в усіх країнах і складає 500-800 USD. Для того, щоб інвестиції в зв'язок були ефективні, річний дохід з лінії повинен бути не менше 250...300 USD. Телефонна щільність у кожній країні приблизно дорівнює частці населення, здатного сплачувати ці 250 USD зі своїх річних доходів. Є багато робіт, які ґрунтуються на статистичних даних різних країн, що підтверджують таку залежність.

Зв'язок України формувався практично в умовах ізоляції економіки країни від світової економіки і неринкових механізмів ціноутворення. При переході країни до ринкової економіки виявилися невідповідності телефонної мережі вимогам ринку. Крім технічної відсталості, необхідно зазначити дві особливості, що є не меншою небезпекою для значення галузі і майбутнього розвитку зв'язку в Україні.

Перша – це рівень ВВП на душу населення, а друга – існуюча мережа в Україні – має ще одну відмінність від мереж, що сформувалися в країнах з ринковою економікою. Пояснюється це тим, що в СРСР телефони вважались скоріше соціальною послугою і розподілялися як пільги, тобто відповідно до соціальних критеріїв, а не економічних. Багато хто з них належить зараз до неплатоспроможної частини населення. Внаслідок низьких доходів лише 40...50 % абонентів користується міжміським зв'язком.

Відповідно до зазначеної вище закономірності надлишкова мережа в динаміці не може досить довго функціонувати. Оператори зобов'язані замінити лінії і станції за нинішніми цінами на обладнання, хоча доходи, що збираються, не дозволяють відновлювати настільки велику мережу на сучасному обладнанні. Для збереження працездатності вона повинна або скоротитися до економічно розумних меж, або в найближчі роки в країні повинен зрости майже в 8 разів ВВП, що не тільки малоймовірно, але і не проглядається в програмі Уряду України до 2010 р.

Засоби зв'язку не тільки обслуговують виробництво, але й безпосередньо проникають в нього, являючись необхідним елементом вбудованих систем регулювання, автоматизованих технологічних процесів, організаційно-виробничої діяльності, сприяють збереженню всіх видів ресурсів, поліпшенню умов праці, зниженню фізичних і психологічних навантажень.

Зростання ролі галузей невиробничої сфери вимагає від засобів зв'язку обслуговування матеріального виробництва і населення, впровадження в їхню діяльність новітніх досягнень науково-технічного прогресу, які дозволяють швидко і високоякісно отримати необхідну інформацію і прийняти ефективне рішення.

Засоби зв'язку у соціальній сфері. Вони допомагають подолати територіальну розрізненість, створюють умови для розв'язання соціальних і побутових проблем, економлять час і збільшують вільний час, необхідний для задоволення матеріальних і духовних потреб. Розвиток засобів зв'язку і підвищення їхньої доступності для населення створюють більший соціальний ефект, який проявляється в поліпшенні умов життя людей, підвищенні його комфортності, зростанні інформованості і комунікабельності суспільства.

Проблемам економіки зв'язку та її впливу на ефективність розвитку економіки присвячено значну кількість робіт. Зазначено, що на різних етапах розвитку суспільного виробництва відокремлювались та аналізувались різні фактори ефективності, які характеризували вплив зв'язку на ефективність розвитку економіки та розв'язання соціальних задач. Мета більшості таких робіт – обґрунтування оптимальних темпів та пропорцій розвитку зв'язку в конкретних економічних умовах.

Дослідження оцінки ефективності засобів телекомунікаційного зв'язку, проведені в різних галузях країни, свідчать про значний вииграш, який отримується споживачами послуг. Так, використання зв'язку в транспорті у 1,5...2 рази збільшує його пропускну здатність, у сільському господарстві оснащення засобами зв'язку машинного парку та польових бригад збільшує ефективність

використання машин на 25 %, зменшує збитки робочого часу на 20...40 %, у будівництві – продуктивність праці зростає не менше, ніж на 15 % тощо.

Водночас, через недостатній розвиток зв'язку суспільство зазнає значних збитків, які виражаються, в першу чергу, в уповільненні темпів економічного розвитку. Розмір збитків усіх сфер економіки і населення від недостатнього рівня споживання послуг телекомунікацій складає понад 70,0 млрд. робочого і неробочого часу, в тому числі 54,6 млрд. в галузях суспільного виробництва, що в перерахуванні складає 32,6 млн. чоловік додаткового штату, або 20 % всіх зайнятих у громадському виробництві.

В умовах ринку, з його динамізмом і конкуренцією, роль зв'язку, а особливо телекомунікаційного, буде зростати, тому що в діловій сфері надійний партнер – це швидкореагуючий, володіючий всією необхідною інформацією партнер, який добре орієнтується в попиті й пропозиції, виробництві і реалізації послуг.

Для визначення конкурентоспроможності різних країн з ринковою економікою до кількості важливих показників належать: частка вкладень телекомунікацій до загальної суми капітальних вкладень, телефонна щільність на 100 жителів, кількість факсів на 1000 жителів, час вихідних телекських повідомлень у хвилину на одного жителя, міра задоволення потреб у телекомунікаціях та ін.

Згідно з висновками та рекомендаціями незалежної Міжнародної комісії з розвитку Всесвітнього зв'язку, яка працювала з Міжнародним союзом електрозв'язку, встановлено, що програма економічного розвитку будь-якої країни не може розглядатися як збалансована та ефективна, поки в ній не буде приділено належної уваги ролі засобів зв'язку в розвитку національної економіки й поки певний пріоритет не буде надано розвитку національних засобів зв'язку.

Отже, для України як суверенної держави, що впроваджує ринкові перетворення, розвиток засобів зв'язку до рівня розвинених країн стає важливим фактором суспільного виробництва і розв'язання соціальних задач.

2.3. Тенденції розвитку галузі зв'язку в економіці країни

Розвиток засобів галузі зв'язку і підвищення їхньої доступності для населення створюють більший соціальний ефект, який проявляється в поліпшенні умов життя людей, підвищенні їх комфортності, зростанні інформованості та комунікабельності суспільства.

Становлення і розвиток підприємств в галузі зв'язку України загалом повторює тенденції розвитку підприємницької діяльності в країні, і припадає на кінець 80-х років. У галузі зв'язку можна виділити кілька етапів становлення підприємств [93, 94].

Перший етап (1986-1992 рр.) характеризується дефіцитом послуг галузі зв'язку, що були загальнодоступні споживачам у розвинених країнах.

Другий етап (1993-2000 рр.) відзначено заходами щодо:

- перебудови структури управління державними підприємствами телекомунікаційної та поштової сфер. Наприкінці 1993 р. Укртелеком був створений як об'єднання державних підприємств телекомунікації. У квітні 1998 р. реорганізований в єдине державне підприємство електрозв'язку «Укртелеком», а після закінчення корпорації – 5 січня 2000 року – перетворений у Відкрите акціонерне товариство. У його складі функціонувало 30 філій, у тому числі 27 регіональних (обласних) дирекцій;

- швидким зростанням числа виданих ліцензій на різні види діяльності в сфері телекомунікацій. Аналіз структури виданих ліцензій операторам різних форм власності свідчить, що їх найбільше число видане на право технічного обслуговування і будівництво мереж: місцевого телефонного зв'язку – 26 %, зв'язку з рухомими об'єктами – 14 %, будівництво мереж зв'язку – 27 %.

- послаблення монополізму і поступове насичення ринку послугами зв'язку.

Третій етап (з 2000 р. до сьогодні) характеризується:

- наступною перебудовою структури і системи управління;
- появою значної конкуренції у сегменті послуг стільникового зв'язку, що зв'язано з розвитком таких операторів, як ПрАТ "Київстар", ПрАТ "МТС" та ін.;
- зменшення питомої ваги доходів ПАТ «Укртелеком» в загальній структурі доходів.

На сьогодні галузь зв'язку залишається однією з галузей в Україні, що успішно функціонує та найбільш динамічно розвиваються. У сучасних умовах розвиток телекомунікаційної сфери прискореними темпами розглядається як один із найважливіших, пріоритетних напрямів науково-технічного прогресу, як фактор підвищення економічного розвитку. Разом з тим, за ступенем розвитку галузі зв'язку України значно поступається не тільки розвиненим країнам, а й країнам – найближчим сусідам.

За 2011 р. суб'єктами господарювання усіх форм власності, яких нараховувалось в галузі зв'язку понад 3,9 тисяч, отримали 50,3 млрд. грн. доходів від послуг зв'язку, що на 2,9 млрд. грн. більше ніж рік тому [19].

Впродовж року доходи зростали майже з усіх основних видів послуг, крім фіксованого телефонного зв'язку, телеграфного зв'язку та проводового мовлення.

Найбільш динамічно зростали доходи від надання послуг з: кур'єрської діяльності (118,7 %), забезпечення широкосмугового доступу до Інтернет виділеними каналами зв'язку (119 %), передачі/прийому телерадіомовлення, радіозв'язку (109,2 %).

Найбільший абсолютний приріст доходів у 2011 р. спостерігався на ринку послуг рухомого (мобільного) зв'язку – на 2,2 млрд. грн., а також з передавання даних та забезпеченні доступу до Інтернет – понад 0,5 млрд. грн.

Доходи від послуг зв'язку наданих населенню становили майже 37 % від загального обсягу доходів або 18,4 млрд. грн., що на 434 млн. грн. більше проти обсягів 2010 р.

Найбільше зростав попит населення щодо послуг з забезпечення широкосмугового доступу до Інтернет виділеними каналами зв'язку (140,3 %) та кур'єрської діяльності (122,3 %).

Загалом впродовж 2011 р. середня українська сім'я витратила на послуги зв'язку понад 1080 грн., із них: понад половину – на рухомий (мобільний зв'язок); 21,4 % – на фіксований телефонний зв'язок та понад 14,3 % – на послуги з передавання даних та доступу до мережі Інтернет; на послуги кабельного телебачення та поштового зв'язку – 7,8 та 3,2 % відповідно. Загалом же у споживчому кошику українців витрати на послуги зв'язку становили лише 3,3 % [19].

У регіональному розрізі найвищі темпи зростання споживчого попиту на послуги зв'язку спостерігались в Одеській та Київській областях, тоді як в Дніпропетровській області порівняно з 2010 р. він зменшився.

Найбільшими споживачами послуг зв'язку були жителі: м. Києва та Київської, Чернігівської, Черкаської, Житомирської, Вінницької та Одеської областей, тоді як найменше споживали жителі Кіровоградської області.

Доходи від міжнародних послуг зв'язку у загальному обсязі послуг зв'язку становили 7,5 %, що відповідає 3,8 млрд. грн. З них міжнародні послуги зв'язку населенню – 1,2 млрд. грн., що на 112,4 млн. грн. або 10,6 % перевищило обсяги 2010 р.

У структурі цих доходів найбільшу питому вагу складали доходи: рухомого (мобільного) зв'язку – 48 %, фіксованого телефонного зв'язку – 34,7 % та поштового зв'язку – 11,6 %.

Порівняно з 2010 р. найбільше зросли міжнародні доходи рухомого (мобільного) зв'язку – 662,4 млн. грн., комп'ютерного зв'язку – 23,7 млн. грн., тоді як послуги фіксованої телефонії зменшились на 97,3 млн. грн.

Особливої уваги заслуговує сфера кур'єрської діяльності, яка у структурі міжнародних доходів складала 2,6 % або 97,5 млн. грн. Доходи саме цього виду послуг динамічно зростали впродовж 2011 р., суттєво випереджаючи темпи зростання доходів послуг поштового зв'язку. Серед спожитих населенням протягом 2011 р. послуг кур'єрської діяльності 78,2 % відсотків склали саме міжнародні послуги.

У грудні 2011 р. доходи від послуг зв'язку складали 4,4 млрд. грн., що на 7,6 % перевищило обсяги грудня 2010 р. та майже відповідало доходам, отриманих операторами/провайдером у листопаді 2011 р. Попри очікування, у грудні минулого року доходи від послуг рухомого (мобільного) зв'язку, порівняно з листопадом, зменшились на більш ніж 106,7 млн. грн., місцевого телефонного зв'язку – на 6,7 млн. грн., тоді як доходи від послуг поштового зв'язку зросли більш ніж на 77 млн. грн., комп'ютерного зв'язку – на 30 млн. грн. та міжміського та міжнародного телефонного зв'язку – на 13 млн. грн. Основними

факторами, які впливали на обсяги доходів у грудні були тарифна політика операторів та держави, зростання абонентів, кількості вихідних послуг тощо.

У цілому по галузі зв'язку середньодобові доходи в грудні 2011 р. становили 140,6 млн. грн., що на 7,6 % вище середньодобових доходів у грудні 2010 р., на 2 % вище середньодобових доходів, що складались впродовж 2011 р. та на 3 % менше середньодобового рівня доходів у листопаді минулого року [19].

Беззаперечним лідером ринку послуг зв'язку залишаються послуги рухомого (мобільного) зв'язку, обсяги яких за 2011 р. становили понад 31 млрд. грн., із них населенню – 9,7 млрд. грн. Операторам мобільного зв'язку таки вдалось через три роки перевищити до кризовий обсяг доходів від послуг зв'язку.

Зростання доходів від послуг рухомого (мобільного) зв'язку обумовлене рядом факторів, серед яких: зростання чисельності абонентів, кількості та тривалості розмов, підвищення, як стверджує Держстат, для підприємств, установ, організацій тарифів на послуги зв'язку, розширення асортименту послуг тощо.

Найбільшими споживачами послуг рухомого (мобільного) зв'язку залишаються споживачі м. Києва та Київська, Вінницька, Черкаська й Одеська області.

Характерною ознакою 2011 р. у сфері надання послуг фіксованої телефонії стало перевищення вартості послуг місцевого зв'язку над послугами рухомого (мобільного) зв'язку та найбільше, за весь час спостережень, зменшення задіяних телефонних номерів (так званий «відсів») фіксованого зв'язку.

За підсумками 2011 р. оператори фіксованого телефонного зв'язку отримали в 3,8 рази менше доходів від послуг зв'язку, ніж оператори рухомого (мобільного) зв'язку, або 8,1 млрд. грн. Це на 217,8 млн. грн. менше, а ніж у 2010 р. Зменшення обсягів обумовлене значним, в 0,5 млрд. грн., зменшенням доходів міжміського та міжнародного телефонного зв'язку, тоді як ефект від підвищення тарифів місцевої телефонії не був достатнім для забезпечення зростання сегмента ринку фіксованого зв'язку в цілому.

Так, доходи від послуг місцевого телефонного зв'язку становили 4,5 млрд. грн., що на 260,3 млн. грн. більше, а ніж у 2010 році; з них 7 % загального обсягу доходів становили доходи від сільського телефонного зв'язку.

Станом на 01.01.2012 чисельність задіяних основних телефонних ліній становила 12,7 млн., що на 260,5 тис. ліній (номерів) менше, ніж станом на 01.01.2011. Загальний «відсів» номерів 2011 р. перевищив «відсів» двох попередніх років, коли вперше спостерігався «відсів» на ринку послуг. Не дивлячись на низький рівень проникнення фіксованого телефонного зв'язку в сільській місцевості, саме з неї відбувався найбільший «відсів» абонентів, який в 2011 р. у більш ніж 2,3 рази перевищив «відсів» двох попередніх років разом; і становив 46,1 тис. номерів. Стимулюючим фактором для «відсіву» абонентів була вартість послуг телефонного зв'язку, яка для сільського жителя зросла протягом 2011 р. на 35 %, тоді як доходи середньостатистичної сільської родини за цей самий період – лише на 8,9 %.

Найбільший «відсів» як в міській, так і в сільській мережі, спостерігався в Донецькій (104,2 тис. номерів), Дніпропетровській (55,7 тис. номерів),

Запорізькій (54,4 тис. номерів) та Луганській (43,6 тис. номерів) областях. У Волинській (5,7 тис. номерів) та Львівській (5,5 тис. номерів) областях, АР Крим (4 тис. номерів), Херсонській (3,3 тис. номерів) області спостерігався найбільший «відсів» задіяних номерів у сільській місцевості. Саме в цих областях на початок звітної року були одні з найгірших показників забезпечення телефонним зв'язком жителів сільської місцевості, які впродовж року ще погіршились [19].

Особливо вражаючим був «відсів» телефонних номерів у IV кварталі 2011 р., коли «відсіялось» майже 96 тис. номерів у містах та майже 21 тис. номерів у сільській місцевості. Таке зменшення чисельності задіяних основних телефонних ліній фіксованого зв'язку практично звело нанівець до кінця року економічний ефект від підвищення тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги, запроваджене Рішенням Національної комісії з питань регулювання зв'язку України від 8 квітня 2011 року № 157. Так, впровадження з вересня 2011 р. другого етапу підвищення тарифів на абонентську плату за користування телефоном, дозволило операторам додатково отримати, порівняно з серпнем 2011 р., 14,5 млн. грн. доходів – у вересні; 8,7 млн. грн. – у жовтні; 7,3 млн. грн. – у листопаді та лише 0,6 млн. грн. – у грудні. У вересні та жовтні 2011 р. майже повністю повторилась ситуація щодо місячних обсягів доходів місцевої телефонії після впровадження першого етапу підвищення тарифів, тобто в травні та червні 2011 р. Рівень доходів від місцевого зв'язку в листопаді відповідав – червневому, а у грудні – серпневому. Отже, доходи від послуг місцевого зв'язку в грудні 2011 р. (378,3 млн. грн.) ледь перевищували доходи, отримані в грудні 2010 р. (372,4 млн. грн.), тоді як абонентська база зазнала значних втрат.

Доходи від послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку зменшились порівняно з 2010 р. на 478,1 млн. грн., і становили 3,6 млрд. грн.; з них міжнародні послуги – 1,3 млрд. грн. За виключенням Київської та Івано-Франківської областей обсяги цих послуг зменшувались в усіх регіонах України.

Альтернативою фіксованому телефонному зв'язку стали послуги рухомого (мобільного) зв'язку, оскільки практично уся територія України покрита мережею мобільного зв'язку, а рівень тарифів на послуги привабливіші, ніж на послуги фіксованого зв'язку. З огляду на вищевикладене та інші переваги, приріст чисельності абонентів мобільного зв'язку на кінець 2011 р. становив понад 1,6 млн. абонентів. Найшвидше зростали абоненти саме в тих областях, де відбувся найбільший «відсів» абонентів фіксованого телефонного зв'язку.

У структурі доходів від послуг зв'язку, доходи від послуг комп'ютерного зв'язку становили третю позицію, або 9,4 % від загального обсягу доходів по галузі.

Хоча темпи зростання цього сегмента ринку дещо уповільнились, абсолютний приріст послуг комп'ютерного зв'язку є найвищим за попередні роки спостережень. Зростання ринку доступу до Інтернет і передавання даних безпосередньо пов'язані з багатьма факторами, головними з яких є технічна та

цінова доступність послуги і звичайно ж суттєве поліпшення якості її надання. Суттєво підвищилась і технічна грамотність населення та готовність до споживання нових послуг. За обсягами доходів ринок послуг з передавання даних та забезпечення доступу до Інтернет (комп'ютерний зв'язок) за 2011 р. становив 4,7 млрд. грн., що на 512,8 млн. грн. більше ніж за 2010 р.

Послуги зростали майже по усіх областях України (окрім Дніпропетровської області), і тільки в 4 областях та м. Києві темпи зростання були нижчими ніж середній показник по Україні. Найвищими темпами зростали доходи від передачі даних та забезпечення доступу до Інтернет в Одеській (132,7 %), Чернігівській (126,4 %) та Луганській (125,8 %) областях.

Минулорічні лідери за темпами зростання послуг комп'ютерного зв'язку Донецька та Вінницька області, були в рейтингу областей на 4 та 6 місцях відповідно. Проте найбільший абсолютний приріст доходів оператори/ провайдери отримали в Одеській області (104,2 млн. грн.) та м. Києві (78,7 млн. грн.) [19].

Хоча столиця й утримує лідируючі позиції за обсягами та кількістю абонентів мережі Інтернет, поступово ринок послуг комп'ютерного зв'язку зміщується з центру в м. Києві на регіони. Одеська область збільшила свою питому вагу на ринку з 7,5 % до 8,9 %, Донецька з 6,9 % до 7,6 %. Зросли вагою і переважно сільські області, такі як: Чернігівська, Вінницька, Волинська.

У загальних обсягах послуг доступу до Інтернет зростає частка підключень до широкосмугового доступу, яка за підсумками 2011 р. склала 93% усіх підключень. Станом на 01.01.2012 чисельність абонентів широкосмугового доступу до Інтернет нараховувала майже 3,2 млн., що на 6,7 % перевищує минулорічну кількість, з них кількість підключень населення зросло на 12 %.

Найбільше доходів отримано операторами/провайдерами від забезпечення підключень до виділених каналів та xDL каналів, які сумарно складають понад 89,6 % від загальних доходів від підключень з наданням широкосмугового доступу.

Порівняно з 2010 р. доходи від забезпечення комутованого доступу до Інтернет зросли на 21,4 %, і становили 248,4 млн. грн. Серед підключень з наданням комутованого доступу на 30 % порівняно з 2010 р. зросли доходи від контрактного обслуговування.

У грудні 2011 р. доходи від комп'ютерного зв'язку склали 435,3 млн. грн., що на 30 млн. грн. більше доходів, отриманих операторами/провайдерами у листопаді 2011 р., і на 6,6 млн. грн. більше ніж в грудні 2010 року. Досягнутий у грудні 2011 р. обсяг доходів був найбільшим серед інших місяців року, що минув.

Перспективним напрямом розвитку зв'язку є розв'язання таких великих завдань, як формування єдиного інформаційного простору України та її входження у світовий інформаційний простір, забезпечення інформаційної безпеки особистості, суспільства і держави, формування демократично-орієнтованої масової свідомості, становлення галузі інформаційних послуг, розширення правового поля регулювання суспільних відносин, у тому числі пов'язаних з отриманням, розповсюдженням та використанням інформації.

Необхідність розв'язання таких масштабних завдань вимагає ефективного управління всіма видами інформаційних ресурсів, елементами інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, державної підтримки вітчизняного інформаційного виробництва, ринком інформаційних технологій, засобів, продуктів і послуг, регулювання діяльності державних електронних і друкованих засобів масової інформації.

Розвиток зв'язку характеризується прогресуванням сучасних видів послуг – мобільного зв'язку, кабельного телебачення, мережі Інтернет.

Сьогодні найбільшим регіоном у світі за числом абонентів мобільного зв'язку є Північна Америка, потім – Західна Європа, країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону й Японія. Якщо говорити про окремі країни, то лідерами з використання мобільних телефонів є Скандинавські країни. У Швеції і Фінляндії стільниковими телефонами користується кожен четвертий житель. На початок 2005 р. понад 60 % жителів Японії, 50 % – Північної Америки і Західної Європи мали стільникові телефони.

За останні роки спостерігався відтік абонентів із пейджингового зв'язку в стільниковий, і сьогодні абонентська база пейджингового зв'язку області складає 2,8 тис. абонентів.

Ринок мобільного зв'язку має дуже великі перспективи, він активно розвивається, зв'язок стає дедалі доступнішим і його перевагами користуються дедалі все більше людей.

Стільниковий телефонний зв'язок витискає пейджинг із сектора побутового зв'язку. Він дає можливість здійснювати процес комунікації з іншими людьми максимально комфортно, швидко, зручно.

Наведений перелік основних техніко-економічних показників підтверджує стабільність функціонування і розвитку в телекомунікаційній сфері в Україні і на регіональному рівні. До перспективного напрямку подальшого розвитку в телекомунікаційній сфері слід віднести диверсифікованість послуг зв'язку шляхом проведення корінних змін в існуючій інфраструктурі, надання телекомунікаційних послуг, забезпечення найбільшої результативності і прибутковості в конкурентному середовищі і сприяння забезпеченню їхнього платоспроможного споживання.

Результати аналізу галузі зв'язку України показали стабільність функціонування, у т.ч. на регіональному рівні, і дозволяють визначити напрями його подальшого розвитку, інвестиційну привабливість для формування першочергових інвестиційних проектів, що необхідно галузі, вирішення соціальних проблем та інше шляхом формування та розвитку підприємств різних форм власності.

2.4. Інституціональні основи державного управління галуззю зв'язку

Функціонування ринкових механізмів в Україні вимагає здійснення реформи системи державного управління. Це пов'язане, у першу чергу, зі змінами відносин власності та ролі держави в управлінні галузями і підприємствами у

відповідності з «Концепцією адміністративної реформи в Україні» [75], що передбачає зміни у системі органів управління виконавчої влади.

Для здійснення наукового підходу щодо механізмів державного управління слід визначити поняття і сутність державного управління, розглянути сутнісні сторони державного управління.

Під *системою «державного управління»* розуміється сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади [69]. Вони виконують різні види управлінської діяльності (прогнозування, планування, регулювання, організацію, координацію, мотивацію, державний нагляд та контроль), здійснюють вплив на колективи людей різних сфер соціально-економічного об'єкта і спрямовують різні взаємодіючі органи управління на реалізацію цілей, що стоять перед державою та її регіонами.

З позицій юридичної науки, державне управління визначається як виконавча й розпорядча діяльність держави. І це визначення достатньою мірою не розкриває матеріальної суті управлінської діяльності, не вичерпує її змісту, та й саме поняття виконавчої й розпорядчої діяльності потребує уточнення.

Державне управління як суспільне явище, його форми, методи, принципи, характер зумовлюються завжди і скрізь проблемами суспільного розвитку, що здійснюються в інтересах певних соціальних верств і груп. Це явище пов'язане з системою суспільних відносин не тільки безпосередньо через реальні управлінські процеси, що відбуваються з приводу суспільного виробництва, але й опосередковано через свідомість, певні форми знань, різні управлінські доктрини, теорії й концепції. Отже, на формування управлінських відносин активно впливають не тільки матеріальні фактори, але й суспільна свідомість, передусім політико-правова та організаційно-управлінська. Причому характер, спрямованість і ступінь впливу на суспільні відносини з боку тих чи інших управлінських поглядів у кінцевому підсумку обумовлені суспільно-політичною природою самих соціальних сил [10, 11, 55].

Нові завдання й функції держави перехідного періоду зумовлюють і новий зміст її управлінської діяльності, і отже, визначають форми, методи управління, систему та структуру органів державного управління.

Прийняті поняття «управління», «державне управління», «система державного управління» дозволяють сформулювати наступні сутнісні сторони державного управління:

1. Державне управління виступає як процес цілеспрямованого впливу на колективи людей, окремих працівників на об'єкти (ланки) управління регіонами, галузями господарства. Дана сутнісна сторона ставить особливі вимоги до всіх рівнів державного управління щодо постановки реальних та об'єктивних стратегічних і тактичних цілей, спрямованих на вирішення економічних, науково-технічних і соціальних проблем.

2. Основною базою управління державою і його галузями є громадська власність на засоби виробництва в різних її формах (державна, колективна, приватна). Відносини власності визначають економічний устрій суспільства,

природу колективної праці, суспільних форм його організації й управління. Крім того, відносини власності визначають відносини управління і значно впливають на формування економічної свідомості.

3. Державне управління є процес узгодження суб'єктивної діяльності управляючих з дією об'єктивних економічних законів і законів суспільного розвитку. Сутність державного управління не може бути цілком розкрита без дослідження взаємозв'язку об'єктивних і суб'єктивних факторів. Це пов'язане, в першу чергу, з тим, що управління здійснює людина (керівник), група людей зі своїми психологічними особливостями, знаннями, професійним рівнем. Ефективність управління буде залежати від того, наскільки керівник узгодив свої управлінські рішення з дією об'єктивних економічних і соціальних законів і закономірностей управління. Державне управління може науково здійснюватися тільки на базі пізнання механізмів дії об'єктивних законів і закономірностей.

4. Державне управління являє собою процес узгодження (тобто приведення у відповідність із нормативними та нормативно-правовими актами) і задоволення індивідуальних, колективних і суспільних (державних) інтересів. Специфіку їхніх інтересів у концентрованому виді повинен виражати суспільний інтерес, який повинен повною мірою відбивати колективні й індивідуальні інтереси.

Управління суспільством тим більше вимагає державної влади, чим більше виникає суперечностей між інтересами окремих працівників і колективів. Тому узгодження інтересів, усунення їх конфлікту – первісна, вихідна основа державної влади й управління. Найбільш ефективне управління можливе тільки при гармонії суспільних, колективних та індивідуальних інтересів.

5. Державне управління є свідомо, творча діяльність, що здійснюється фахівцями з високим професійним рівнем.

Згідно з переліченими сутнісними сторонами необхідна наявність такої системи державного управління, яка б найбільш повно відповідала сучасним вимогам функціонування економіки у ринковому середовищі.

Протягом 2010-2011 рр. система державного регулювання ринків телекомунікацій, надання послуг поштового зв'язку, сфер користування радіочастотним ресурсом України та інформатизації, яка складається з суб'єктів та об'єктів державного регулювання, була змінена та реорганізована. З цією метою, указом Президента України від 06.04.2011 № 370/201 «Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади», державну службу зв'язку України було ліквідовано, поклавши її функції на Міністерство інфраструктури України. Указом Президента України від 12 травня 2011 року № 581/2011 «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» Міністерство інфраструктури України є правонаступником Міністерства транспорту та зв'язку України (крім прав та обов'язків, пов'язаних із реалізацією функцій у сфері телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, надання послуг поштового зв'язку) [76].

Повноваження центрального органу виконавчої влади в галузі зв'язку (ст. 15 ЗУ "Про телекомунікації") указом Президента України від 30.06.2011 року № 717/2011 «Про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України» передано до Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [74]. Адміністрацію Державної служби

спеціального зв'язку та захисту інформації України (АДССЗ та ЗУ) . АДССЗ та ЗУ – це центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, головний орган у системі центральних органів виконавчої влади з формування і забезпечення реалізації державної політики у сферах організації спеціального зв'язку та захисту інформації, телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, надання послуг поштового зв'язку (рис. 2.1).

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо національних комісій, які здійснюють державне регулювання природних монополій, у сфері зв'язку та інформатизації, ринків цінних паперів і фінансових послуг» від 07.07.2011 р. № 3610-17 Національну комісію з питань регулювання зв'язку України перейменовано, функції та повноваження Державної інспекції зв'язку передано до Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації та внесено відповідні зміни про це в Кодексі України "Про адміністративні правопорушення". Закони України "Про телекомунікації". "Про телебачення і радіомовлення". Про радіочастотний ресурс України" та інші нормативно-правові акти [7].

На наш погляд, для досягнення поставленої мети важливим кроком державної регіональної політики сьогодні став відхід від її побудови за галузевим принципом, інституціоналізації органів державної влади з залученням та пошуку і впровадження дієвих сучасних механізмів і інструментів державного регулювання ринків телекомунікацій, надання послуг поштового зв'язку, сфери користування радіочастотним ресурсом України (далі – РЧР) в регіонах України. На цьому шляху державою вже зроблено певні кроки, а саме:

- реорганізовано систему органів виконавчої влади в галузі зв'язку;
- галузь зв'язку трансформовано у сфери телекомунікацій, інформатизації, надання послуг поштового зв'язку, користування радіочастотним ресурсом України; здійснено перерозподіл повноважень та функцій органів державної влади, що розробляють пропозиції щодо державної політики, здійснюють державне регулювання та державний нагляд у сферах телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України, надання послуг поштового зв'язку і реалізують їх у межах своїх повноважень;
- прийнято низку нормативно-правових актів щодо спрощення умов доступу на ринок телекомунікаційних послуг.

Розглядаючи систему державного регулювання та управління у сфері інфокомунікацій України можна представити її як узагальнену багаторівневу схему. До суб'єктів державного регулювання та нагляду (контролю) вищезазначених ринків та сфер віднесено:

- Інституцію Президента України;
- органи законодавчої влади України – Верховна Рада України;
- органи виконавчої влади України: Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом – Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України;



Рис. 2.1. Державне регулювання діяльністю зв'язку в Україні станом на 21.04.2011 р.

– центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації; науково-дослідні інститути;

- органи судової влади;
- Служба безпеки України;
- органи внутрішніх справ;
- прокуратура;
- державна інспекція України з питань захисту прав споживачів.

До об'єктів державного регулювання віднесемо:

– суб'єкти ринку телекомунікацій (оператори, провайдери телекомунікацій, споживачі телекомунікаційних послуг, виробники та/або постачальники технічних засобів телекомунікацій);

– суб'єкти сфери користування радіочастотним ресурсом України, а саме: користувачі РЧР, які залежно від напрямів його використання поділяються на спеціальні і загальні;

– суб'єкти господарювання, які здійснюють ввезення з-за кордону на територію України радіоелектронні засоби та випромінювальні пристрої;

– суб'єкти господарювання, які здійснюють реалізацію в Україні радіоелектронних засобів та випромінювальних пристроїв;

– суб'єкти ринку послуг поштового зв'язку, а саме: операторів поштового зв'язку, які у своєму складі мають: поштамти;

– центри оброблення та перевезення пошти;

– зональні вузли, вузли поштового зв'язку, відділення поштового зв'язку, пункти поштового зв'язку та інші підрозділи, задіяні в єдиному виробничо-технологічному процесі з надання послуг поштового зв'язку, користувачів послуг поштового зв'язку.

До спеціальних користувачів радіочастотного ресурсу України відносяться підрозділи й організації Міністерства оборони України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства з надзвичайних ситуацій України та ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, Адміністрації Державної прикордонної служби України, Управління державної охорони, Державного департаменту з питань виконання покарань, Державної податкової адміністрації України (у частині застосування радіоелектронних засобів податковою міліцією), якщо їх діяльність пов'язана з використанням радіоелектронних засобів виключно для виконання функціональних обов'язків і за умови їх фінансування виключно за рахунок Державного бюджету України, а також центрального органу виконавчої влади в галузі транспорту в частині застосування радіоелектронних засобів об'єднаної цивільно-військової системи організації повітряного руху України та забезпечення польотів і в частині застосування радіоелектронних засобів Державною спеціальною службою транспорту.

До загальних користувачів РЧР відносяться: користувачі, які користуються радіочастотним ресурсом України для надання

телекомунікаційних послуг, за винятком розповсюдження телерадіопрограм; суб'єкти господарювання, які здійснюють розповсюдження телерадіопрограм із застосуванням власних або орендованих радіоелектронних засобів; технологічні користувачі і радіоаматори – юридичні чи фізичні особи, які користуються радіочастотним ресурсом України без надання телекомунікаційних послуг.

Основним завданням Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України є підвищення якості надання телекомунікаційних послуг, розроблення національних стандартів з впровадження цифрового телерадіомовлення, перегляд державних стандартів та нормативів у сфері телекомунікацій, розроблення пропозицій щодо створення, нормативно-правового та інституційного підґрунтя для розбудови телекомунікаційних мереж на базі передових новітніх технологій, сприяння розвитку широкосмугового абонентського доступу з використанням перспективних технологічних рішень, зокрема волоконно-оптичних ліній, технологій пасивної оптичної мережі, радіотехнологій доступу, технологій надширокосмугового радіодоступу, забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу України, участь у впровадженні цифрового телерадіомовлення в Україні, удосконалення мережі поштового зв'язку, впровадження новітніх технологій оброблення, пересилання поштових відправлень, комплексної механізації, автоматизації, комп'ютеризації виробничих процесів та удосконалення тарифної політики щодо розповсюдження вітчизняних періодичних друкованих видань, що регулюються державою.

Проте в залежності від підгалузі зв'язку Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України ставить перед собою напрямки їхнього розвитку. Так, стратегічною метою державної політики щодо поштового зв'язку України є задоволення потреб суспільства у послугах поштового зв'язку визначеного рівня якості. Загальна політика щодо поштового зв'язку на найближчу перспективу полягає в подальшій оптимізації мережі поштового зв'язку, удосконаленні поштових маршрутів, переході до комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів на всіх ланках технологічного процесу (від приймання до вручення поштових відправлень), створенні автоматизованої інформаційно-технологічної системи поштового зв'язку, наближення термінів доставляння поштових відправлень до світового рівня. Основними пріоритетами розвитку поштового зв'язку загального користування є:

- впровадження нових видів послуг та нових технологій оброблення, перевезення і доставляння усіх видів поштових відправлень на основі комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів у поштовому зв'язку, а також використання швидкісних видів транспорту;
- наближення рівня якості послуг поштового зв'язку до європейських і світових стандартів.

У телекомунікаційній сфері основним завданням Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України є:

- участь у реалізації державної політики у сферах телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України та надання послуг поштового зв'язку;
- здійснення державного управління у відповідних сферах;
- розроблення та здійснення заходів щодо розвитку телекомунікаційних мереж загального користування та мереж поштового зв'язку, поліпшення їх якості, забезпечення доступності і сталого функціонування;
- сприяння розвитку підприємництва на конкурентних засадах, участь у формуванні та реалізації інвестиційної та антимонопольної політики у відповідних сферах;
- створення умов для інтеграції сфер телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом України та надання послуг поштового зв'язку у світовий інформаційний простір.

Основні завдання Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у сфері користування радіочастотним ресурсом України:

- координує реалізацію державної політики у сфері користування радіочастотним ресурсом України;
- визначає за участю Національної комісії з питань регулювання зв'язку України необхідний і достатній для потреб України радіочастотний ресурс, відповідно до норм міжнародного права здійснює заходи щодо його закріплення за Україною і захисту на міжнародному рівні;
- бере участь у створенні державних стандартів щодо користування радіочастотним ресурсом України;
- розробляє проекти законів, інших нормативно-правових актів щодо користування радіочастотним ресурсом України;
- розробляє та затверджує інші нормативно-правові акти з питань, віднесених до його компетенції щодо користування радіочастотним ресурсом України;
- організовує проведення досліджень та розробку рекомендацій щодо ефективного користування радіочастотним ресурсом України;
- затверджує тематичні плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт щодо розподілу, виділення і присвоєння радіочастот, їх міжнародно-правового захисту, забезпечення електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів, забезпечення функціонування системи радіочастотного моніторингу, надає висновки стосовно доцільності проведення і фінансування цих робіт;
- представляє інтереси України в інших всесвітніх, європейських та регіональних підприємств з питань користування радіочастотним ресурсом.

Центральним органом виконавчої влади, регулюючим галузь зв'язку в Україні і діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України є Національна комісія з питань регулювання зв'язку України (НКРЗ) [52]. НКРЗ є органом регулювання у сфері телекомунікацій, користування

радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку. Основними завданнями НКРЗ є:

- забезпечення проведення єдиної державної політики з питань регулювання у сфері телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку;
- здійснення державного регулювання та нагляду у сфері телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку з метою максимального задоволення попиту споживачів на послуги зв'язку, створення сприятливих умов для залучення інвестицій, збільшення обсягів послуг та підвищення їх якості, розвитку та модернізації телекомунікаційних мереж з урахуванням інтересів національної безпеки;
- забезпечення ефективного користування радіочастотним ресурсом і функціонування ринку телекомунікаційних послуг та послуг поштового зв'язку на основі збалансування інтересів суспільства, операторів та споживачів цих послуг; сприяння розвитку конкуренції та підприємництва, забезпечення рівних умов діяльності суб'єктів усіх форм власності, удосконалення механізму регулювання ринкових відносин у галузі зв'язку.

Саме вона вирішує питання координації роботи міністерств і відомств щодо створення, розвитку, забезпечення функціонування єдиної національної системи зв'язку, розподілу і використання радіочастот, а також забезпечення електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів.

Метою діяльності НКРЗ є забезпечення ефективного користування радіочастотним ресурсом України в інтересах усіх категорій та груп користувачів, створення умов для впровадження в Україні та подальшого розвитку телекомунікаційних технологій з використанням радіочастотного ресурсу, забезпечення електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів (РЕЗ) будь-якого призначення, що експлуатуються у смугах частот загального користування, та з РЕЗ спеціального призначення.

При Кабінеті Міністрів України функціонує Головне Управління з питань радіочастот, яке є центральним органом державної виконавчої влади в галузі розподілу та використання радіочастот. Питання організації, координації взаємодії та функціонування мереж зв'язку всіх форм власності, що стосуються оборони і безпеки України, узгоджуються з відповідними міністерствами і відомствами в порядку, установленому Кабінетом Міністрів України. Управління відомчими мережами технологічного зв'язку та мережами зв'язку з подвійним призначенням, а також мережами, що не знаходяться в загальнодержавній формі власності, забезпечуються їх власниками.

В умовах СНД для проведення єдиної економічної політики та створення взаємозв'язаного телекомунікаційного і поштового простору, створення гарантій для всіх країн-учасників ринкових відносин створено міждержавне Регіональне співтовариство в галузі зв'язку (РСЗ).

Стратегічними цілями та завданням РСЗ є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та побудова інформаційного суспільства, прийняті світовим співтовариством у ході Всесвітньої зустрічі на вищому рівні з питань інформаційного суспільства [70].

Основними стратегічними напрямками діяльності Регіональної співдружності в галузі зв'язку є:

1. Координація співпраці учасників РСЗ у питаннях формування й узгодженої реалізації національних стратегій розвитку зв'язку та інформатизації, спрямованої на скорочення цифрового розриву і забезпечення повсюдного і прийняттого доступу всіх верств населення до ІКТ та послуг, що надаються на їх базі.

2. Участь РСЗ, як регіональної міжнародної організації, в діяльності МСЕ і ВПС, співпраця з іншими міжнародними організаціями в частині реалізації рішень Всесвітньої зустрічі на вищому рівні з питань інформаційного суспільства. Підготовка і просування узгоджених позицій, регіональних ініціатив РСЗ, що відображають інтереси держав-учасників РСЗ на міжнародних форумах з питань зв'язку та інформатизації.

3. Співробітництво з питань розвитку ІКТ та регулювання в галузі зв'язку та інформатизації з міжнародними та регіональними підприємств, Адміністраціями зв'язку, що не входять у РСЗ, і національними органами регулювання у галузі зв'язку та інформатизації.

4. Взаємодія з органами Співдружності Незалежних Держав при розробці та реалізації міждержавних угод і програм в галузі зв'язку та інформатизації.

5. Удосконалення та гармонізація нормативної технічної та нормативної правової бази в галузі зв'язку та інформатизації країн-учасників РСЗ, включаючи розробку модельних законодавчих актів у співпраці з Міжпарламентською Асамблеєю держав-учасників СНД, з урахуванням норм міжнародного права.

6. Взаємодія з удосконалення методологічної бази та розв'язання актуальних питань економіки в галузі зв'язку та інформатизації.

7. Взаємодія з розвитку ринку послуг зв'язку та інформатизації шляхом впровадження нових технологій та удосконалення процесів стандартизації, сертифікації, ліцензування та координації робіт з управління якістю послуг.

8. Сприяння розвитку та удосконалення ринкових відносин у галузі зв'язку та інформатизації за рахунок лібералізації ринку послуг країн-учасників РСЗ з метою забезпечення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

9. Співробітництво з питань впровадження додатків ІКТ для розв'язання соціально значущих задач.

10. Сприяння розвитку потенціалу приватного підприємництва в галузі зв'язку та інформатизації, створення умов для підвищення привабливості бізнес-середовища і взаємодії органів державного управління та бізнесу.

11. Сприяння науково-технічному співробітництву країн-учасників РСЗ в галузі фундаментальних і прикладних досліджень з проблем зв'язку та інформатизації з використанням ІКТ.

12. Взаємодія з питань оцінки та моніторингу стану розвитку ІКТ та рівня їх готовності до створення інформаційного суспільства.

13. Співпраця у сфері забезпечення інформаційної безпеки та організації транскордонного інформаційного обміну в країнах-учасників РСЗ.

14. Взаємодія з питань конвергенції та підвищення ефективності використання радіочастотного спектра із застосуванням науково-технічних, економічних та організаційних методів управління з метою подальшого розвитку діючих і впровадження нових систем і засобів зв'язку.

15. Взаємодія в питаннях розвитку супутникового зв'язку, телевізійного і звукового радіомовлення, у тому числі переходу на цифрове мовлення.

16. Співробітництво в питаннях розвитку людських ресурсів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі зв'язку та інформатизації з використанням ІКТ, в тому числі, із залученням ресурсів міжнародних організацій, удосконалення системи дистанційного навчання на базі широкого використання ІКТ.

17. Взаємодія з удосконалення технологічних процесів управління телекомунікаційними мережами з використанням нових ІКТ.

18. Взаємодія в питаннях використання в мережах поштового зв'язку інформаційно-комунікаційних технологій для надання населенню та бізнес-сектору широкого вибору високотехнологічних сучасних послуг.

Створення РСЗ відіграє важливу роль в епоху переходу світової цивілізації від фази постіндустріального суспільства до фази глобального інформатизаційного суспільства.

Глобальне інформатизаційне суспільство – проект планетарного масштабу, до якого кожна нація повинна зробити свій внесок, свої ідеї і культурні особливості. Інформаційне суспільство – термін, що характеризує системні зміни у соціальній, економічній, політичній, правовій, культурній структурі суспільства [91, с. 495]. Масштабність і глибина необхідних перетворень показує, що вони можуть бути здійснені тільки за допомогою державного регулювання. Розвиток комунікаційних та інформатизаційних технологій, глобалізація вимагають виконання наступних задач:

- гармонізація нормативно-правової бази в області зв'язку й інформатизації;
- координація робіт з впровадження систем стільникового зв'язку третього покоління;
- перехід країн СНД до цифрових систем телевізійного і звукового радіомовлення;
- взаємодія країн СНД зі створення і розвитку національних мереж супутникового телебачення;
- підтримка розвитку промисловості засобів зв'язку й інформатизації країн СНД;
- розвиток і регулювання електронної торгівлі в рамках СНД;
- формування інформатизаційного простору СНД;
- керування якістю на ринку послуг зв'язку;
- інформаційна безпека в мережах передавання даних і багато чого іншого.

Регулюванням розвитку зв'язку на міжнародному рівні займається Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ) – міжнародна організація, що визначає рекомендації в галузі телекомунікацій та радіо, а також регулює питання міжнародного використання радіочастот (розподіл радіочастот за призначенням і за країнами). Є спеціалізованою установою ООН [49].

Завдання МСЕ полягає в тому, щоб забезпечити зростання і сталий розвиток електрозв'язку¹ та інформаційних мереж і сприяти універсальному доступу, з тим щоб люди, де б вони не знаходилися, могли стати учасниками формованого інформаційного суспільства та глобальної економіки і користуватися їх перевагами. МСЕ сприяє мобілізації технічних, фінансових і людських ресурсів, які необхідні для того, щоб втілити ці задуми в життя.

Ключовим пріоритетом є подолання так званого "цифрового розриву" шляхом побудови інформаційно-комунікаційної інфраструктури, сприяння створенню необхідного потенціалу та розвитку довіри при використанні кіберпростору шляхом зміцнення онлайнової безпеки. Крім того, зусилля МСЕ зосереджені на зміцненні зв'язку у надзвичайних ситуаціях з метою запобігання лих та пом'якшення їх наслідків. І розвинені, і країни, що розвиваються рівною мірою схильні до стихійних лих, проте більш бідні країни знаходяться в самому скрутному становищі, оскільки їх економіка і без того є слабкою, а необхідні ресурси відсутні. Усі аспекти роботи МСЕ мають своєю основною метою забезпечити для кожної людини легкий і доступний за ціною доступ до інформації і зв'язку та спрямовані на надання відчутного сприяння у соціально-економічному розвитку в інтересах усіх людей. Це досягається або шляхом розробки стандартів, які використовуються для створення інфраструктури надання послуг електрозв'язку в усьому світі, шляхом справедливого управління використанням радіочастотного спектра і супутникових орбіт, що допомагають донести проводові послуги до кожного куточка світу, або за допомогою надання підтримки країнам у здійсненні їх стратегій розвитку електрозв'язку.

Створення самостійно працюючих у правовому відношенні підприємств економічно доцільне, оскільки створюються та значно розширюються можливості підприємства у виробничому, науково-технічному та соціальному розвитку й підвищенні використання всіх видів ресурсів на основі консолідації зусиль і засобів, розподілу праці, розвитку кооперації підприємств.

Таким чином, в країнах з розвиненою ринковою економікою зв'язок розглядається як важливий фактор економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності виробництва і процвітання нації. На думку незалежної міжнародної комісії з розвитку всесвітнього зв'язку при Міжнародному союзі електрозв'язку програма економічного розвитку будь-якої країни не може розглядатись як збалансована та ефективна, поки вона не приділить певної уваги ролі засобів зв'язку в розвитку національної економіки. У програмі повинен бути визначений пріоритет розвитку національних систем зв'язку.

¹ «Електрозв'язок» і «телекомунікації» тотожні поняття. До недавнього часу в літературі вживався в основному термін «електрозв'язок», а зараз англomовний аналог електрозв'язку – «телекомунікації» набуває все більшого використання в науковому та розмовному лексиконі.

Соціальна, економічна, технологічна і структурна переорієнтації галузі зв'язку України є однією зі складних задач, що вимагають тривалого часу, великих вкладень і розроблення стратегії її розвитку. У цих умовах є необхідність забезпечення функціонального, організаційного, економічного, соціального і технічно-технологічного узгодження у системі управління галуззю, що дозволить забезпечити реалізацію мети на всіх рівнях соціального й економічного розвитку.

Методичною основою цих узгоджень є проблемно-цільовий підхід, який базується на методології системного аналізу і є специфікованим його виявом щодо розв'язання проблеми удосконалення організації управління галуззю зв'язку України. Проблемно-цільовий підхід дозволить розробити і здійснити формування комплексу стратегічних рішень, спрямованих на організаційне узгодження, удосконалення організаційної структури управління галуззю на всіх її рівнях з урахуванням специфіки її функціонування.

Формулювання проблем та їхня структуризація є складним процесом і залежить від цілої низки факторів. *Перший фактор – цільова спрямованість.* Враховуючи, що галузь зв'язку забезпечує задоволення потреб з різних видів послуг, при визначенні суперечностей і проблем важливим є *другий фактор – вид послуги.*

Для формулювання, структуризації цілей та їхнього аналізу необхідно, в першу чергу, провести аналіз вихідного стану галузі (її підгалузей) за напрямками: задоволення послуг населення (задоволення потреб); науково-технічний; організаційно-економічний і соціальний рівні.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Основними етапами розвитку зв'язку є:

- а) античний;
- б) давній;
- в) електричний;
- г) електронний.

2. Галузь зв'язку можна умовно поділити на групи:

- а) виробляє речовинну продукцію;
- б) надання послуг зв'язку;
- в) виробництво засобів зв'язку.

3. Основними задачами розвитку комунікаційних та інформатизаційних технологій є:

- а) сприяння розвитку потенціалу приватного підприємництва в галузі зв'язку та інформатизації, створення умов для підвищення привабливості бізнес-середовища і взаємодії органів державного управління та бізнесу;
- б) керування якістю на ринку послуг зв'язку;
- в) співробітництво з питань впровадження додатків для розв'язання соціально значущих завдань;
- г) інформаційна безпека в мережах передавання даних і багато чого іншого.

4. Становлення і розвиток підприємств галузі зв'язку України складається з:

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) чотирьох етапів.

5. Система «державного управління» – це:

- а) сукупність мереж зв'язку загального користування, відомчих та подвійного призначення, які забезпечують задоволення потреб споживачів (підприємств, установ, організацій, населення тощо) у послугах зв'язку;
- б) явище пов'язане з системою суспільних відносин не тільки безпосередньо через реальні управлінські процеси, що відбуваються з приводу суспільного виробництва, але й опосередковано через свідомість, певні форми знань, різні управлінські доктрини, теорії й концепції;
- в) сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи розвитку зв'язку.
2. Яка роль Державної служби зв'язку, Національної комісії з питань регулювання зв'язку України, Регіонального співтовариства в галузі зв'язку та Міжнародного союзу електрозв'язку в розвитку галузі зв'язку?
3. Основні тенденції розвитку галузі зв'язку.
4. Роль галузі зв'язку у системі державного управління.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Тенденції розвитку галузі зв'язку в Україні.
2. Тенденції розвитку мобільного зв'язку в Україні.
3. Тенденції розвитку поштового зв'язку в Україні.
4. Дослідити діяльність та структуру Державної служби зв'язку, Національної комісії з питань регулювання зв'язку України, Регіонального співтовариства в галузі зв'язку та Міжнародного союзу електрозв'язку в розвитку галузі зв'язку.
5. Проблеми та суперечності підприємств зв'язку.

Тема 3

ЗАГАЛЬНА СХЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

План викладу матеріалу

- 3.1. Загальні риси управлінської діяльності.
- 3.2. Управлінець як організуючий центр функціонуючого підприємства.
- 3.3. Система управління в галузі зв'язку.
- 3.4. Організація управління підприємствами в галузі зв'язку України.
- 3.5. Теоретичні аспекти управління підприємством: функції, принципи, методи.
- 3.6. Делегування у системі управління.

Контрольні питання та завдання

Все управління, в кінцевому рахунку, зводиться до стимулювання активності інших людей.

А. Якокса

Механізми управління не існують в абстрагованості, вони матеріалізуються стосовно процесів людської життєдіяльності на всіх рівнях розвитку національної економіки.

І. І. Грузнов

Для того, щоб підняти державу з найнижчих ступенів варварства до вищого ступеня добробуту, потрібні тільки мир, легкі податки і терпимість в управлінні.

А. Сміт

3.1. Загальні риси управлінської діяльності

Розвиток продуктивних сил суспільства впроваджується поглибленням поділу праці, що породжує об'єктивну необхідність координування різних видів і різновидностей праці в організованих соціально-ринкових системах.

Управління є необхідним елементом доцільної форми організацій колективної діяльності людей.

Об'єктом управління завжди виступає певна продуктивна або організуюча структура, передбачається в момент створення або вимагає протягом періода її функціонування наявність певної мети і включає виконавця – людину, групу людей, діяльність яких (в рамках структури) підпорядкована досягненню сформульованої мети. Структурні утворення являють собою окремі

компоненти цілісної системи продуктивного процесу, що ізольовані один від одного і від всієї системи в цілому.

В теорії управління такі структурні утворення називаються «організаціями». Як з наукової, так і з освітніх точок зору введення поняття «організація» дозволяє уніфікувати підхід до вивчення та аналізу всіх структурних утворень незалежно від їх мети призначення, профілю, масштабів діяльності та ін.

Фірма, компанія, підприємство, відділ, бригада, галузь, регіон, країна і т.д. – всі ці об'єкти потрапляють під поняття організації та громад. Принципи їх функціонування (а також і загальні принципи управління) єдині, хоча кожному такому об'єкту управління властиві надто специфічні особливості (особливо для підприємств: статут), інколи зовсім непорівнянні. Наявність таких громад, принципів, властивих організації, свідчить про необхідність їх вивчення [6].

Управління базується на трьох елементах: об'єкти управління (або управляна підсистема); суб'єкти управління (управляюча підсистема, що впливає на об'єкт) та навколишнє середовище. Загальну схему управлінської діяльності показано на рис. 3.1.

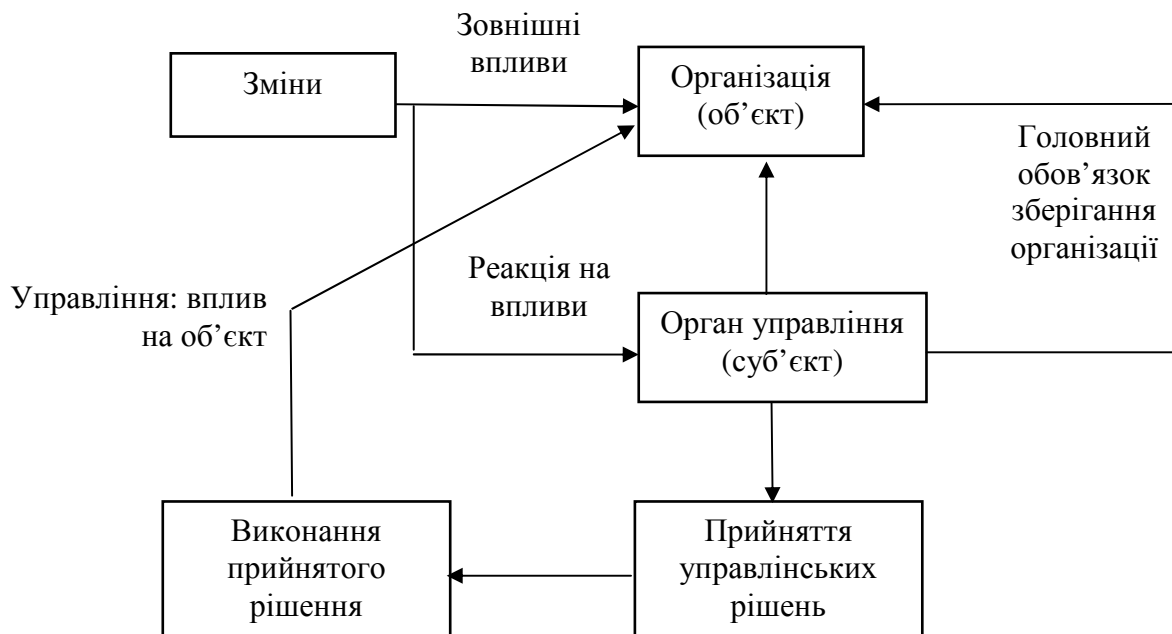


Рис. 3.1. Загальна схема управлінської діяльності

Під **об'єктом управління** слід розуміти комплекс взаємопов'язаних елементів, що виконують окремі функції в інтересах досягнення спільної, кінцевої мети. Об'єктами управління можуть бути предмети, люди, технологічний процес, цехи, дільниці, відділи, підприємства зв'язку, галузі економіки країни, а в економічному аспекті – виробничі фонди, трудові ресурси, продукція тощо.

Суб'єкт управління покликаний підтримати раціональний режим і ритм управляючої системи під час впливу на неї різних зовнішніх впливів, це

сукупність органів управління. У зв'язку з цим, суб'єктом управління виступають органи управління (Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України), організації, підприємства (УДППЗ «Укрпошта»), оператори (ПАТ «Укртелеком») та інші відділи при Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Значну роль у процесі управління підприємствами має розуміння сутності управління (для галузі та її операторів – управління виробництвом послуг зв'язку).

Під **«сутністю управління»** розуміється внутрішній зміст предмета, що виражається в єдності всіх його різноманітних форм і відносин.

Управління виробництвом послуг зв'язку базується на громадській власності на засоби виробництва в різних її формах: індивідуальна (власна), колективна, державна.

В умовах переходу на ринкову економіку розглядувана сутнісна сторона управління набуває важливого значення, визначає відповідні вимоги до мети, функцій, методів і організацій управління. З точки зору підприємств галузі зв'язку, які у своїй основі можуть бути приватизовані, зміни відносно власності, призведуть до необхідності формування адекватної їм системи та механізму управління. Тому громадська власність на засоби виробництва в різних її формах, що визначають положення працівника як господаря (повновладного розподільника) цієї власності та результатів праці, є однією з основних сутнісних сторін управління виробництвом послуг зв'язку.

Нормально функціонуючий трудовий колектив, члени якого відчують себе господарями громадських засобів виробництва, спроможні забезпечити за допомогою простого або розширеного виробництва задоволення потреб суспільства в послугах зв'язку і раціональне використання всіх видів ресурсів. У той самий час розв'язання цієї проблеми вимагає значних і постійних зусиль зі сторони управлінських органів. Отримати право господаря і стати господарем – справжнім, мудрим, дбайливим, далеко не одне й те саме.

Вирішальну роль в управлінні економікою відіграє планомірність, забезпечувана плановими зв'язками між усіма ланками господарства. Проблема плановості – найбільш важлива теоретична й практична проблема. Питанням плановості як виробничих відносин присвячено багато публікацій, в яких розкрито сутність плановості, її зміст та зв'язок плановості з власністю й управлінням виробництвом (виробництвом послуг зв'язку).

Плановість як специфічні виробничі відносини означає взаємне узгодження діяльності учасників виробництва для досягнення мети найбільш раціональним способом. На основі взаємного узгодження діяльності осіб, які беруть участь у спільному процесі, створюється можливість планового, безперебійного, безкризового розвитку виробництва.

Розглядаючи плановість як специфічні виробничі відносини, підкреслюється об'єктивна характеристика плановості. У той самий час плановість означає взаємне узгодження діяльності учасників виробництва, тобто носить управлінський, значною мірою суб'єктивний характер.

В основі планомірності лежить планування, яке здійснюється людьми і має суб'єктивний аспект. Планомірність завжди присутня в рамках визначеної господарської організації (від галузі в цілому до окремих підприємств), а **планування** – це безпосередньо процес управління, який спрямований на забезпечення у системі пропорцій сьогодні й майбутньому у відповідності з поставленою метою суспільного виробництва, що відбивають задоволення постійно зростаючих потреб суспільства. Таким чином, управління – це процес, що забезпечує планомірність і пропорційність розвитку об'єкта, заснований на виконанні функції планового управління всіма ланками галузі у відповідності з цілями розвитку галузі зв'язку, або конкретного підприємства.

Сутність управління виробництвом не може бути розкрита повністю без розуміння взаємозв'язку об'єктивних і суб'єктивних факторів. З одного боку, управління виробництвом може здійснюватися успішно на основі використання об'єктивних економічних законів (правильніше системи законів), які виявляють свою дію в громадській практиці, у формі певних закономірностей, тенденцій економічного розвитку. За своєю природою вони вимагають колективних дій, свідомо спрямованих з єдиного загальнонародного центру. Ці закони діють не стихійно, тому що вони усвідомлюються суб'єктами, які використовують їх у своїй господарській діяльності. Проте ступінь усвідомленості їх на різних стадіях розвитку суспільства різний, різний на різних етапах і ступінь досконалості механізму використання законів.

В умовах ринкової економіки вимога усвідомлення механізму дії об'єктивних економічних законів набуває великого значення. Тому найбільш важливу сутнісну сторону можна сформулювати таким чином: управління виробництвом є процес узгодження суб'єктивної діяльності людей з управління виробництвом з дією об'єктивних економічних законів, закономірностей і законів суспільного розвитку.

Управління – це процес узгодження та реалізації громадських, колективних й індивідуальних потреб і інтересів. Без виробництва немає споживання, проте і без споживання немає виробництва, тому що виробництво було б в такому разі безцільне.

У системі громадських потреб, що забезпечують життєдіяльність людей на сучасному етапі, основними є економічні (матеріальні) потреби. Економічні потреби й інтереси індивідів, груп людей – це спонукальні мотиви до дії, що виражають об'єктивну потребу задоволення матеріальних інтересів, які історично склалися, і вони залежать від характеру потреб і способів їхнього задоволення, від розвитку продуктивних сил суспільства, від ролі й місця, займаного суб'єктом (індивідом, колективом) у системі суспільного виробництва. У цьому зв'язку, від ступеня задоволення потреб та інтересів залежить спонукання людини, колективу до виконання різних видів трудової діяльності, здійснення позитивної дії економічних законів і виробничих відносин.

У складній системі інтересів потрібно в першу чергу провести їхню класифікацію на громадські, колективні й особисті (індивідуальні), які виступають у своїй діалектичній єдності. Уміле використання економічних

інтересів в управлінні галуззю є одним із факторів підвищення ефективності. У першу чергу потрібне узгодження громадських, колективних і міжособистих інтересів. Специфіку колективних, індивідуальних інтересів у концентрованому виді має виражати громадський інтерес. Він визначається характером виробничих відносин і особливо відносинами власності.

Отже, по-перше, потрібно здійснювати управління на базі такого економічного й соціального механізмів, коли громадські інтереси будуть найбільш повно відбивати колективні й індивідуальні. Тобто пріоритет громадського інтересу невіддільний від системи поєднання громадських, колективних і міжособистих інтересів.

Відсутність узгодження інтересів, як показує практика, призводить до зниження відповідальності як окремих працівників, так і колективів у цілому, до корисно-групової та особистої обмеженості і, як правило, до зниження ефективності виробництва. По-друге, потрібно забезпечити задоволення економічних інтересів, тому що задоволення (як колективних, так і міжособистих) призводить до задоволення потреб і до подальшої активної дії як окремих особистостей, так і колективу на виробництві, викликає стимули ефективно працювати.

Розглядаючи управління виробництвом як процес цілеспрямованого впливу на колективи людей, окремих працівників, можна дійти висновку, що однією з найбільш важливих сутнісних сторін є те, що управління виробництвом послуг зв'язку – це процес узгодження і задоволення особистих, колективних і загальнонародних інтересів з метою формування стимулів для досягнення поставленої перед галуззю мети.

У процесі управління і при визначенні результатів праці ефективності виробництва необхідно особливу увагу звернути на систему відтворення, що охоплює цикл «виробництво – розподіл – оборот споживання» з урахуванням мети управління, що забезпечує найбільш повний розвиток і задоволення потреб членів суспільства, які сприяють всебічному розвитку особи.

Забезпечення взаємодії і взаємообумовленості усіх фаз процесу відтворення підвищується у сучасних умовах, за яких все більшу роль відіграє задоволення зростаючих культурних, духовних, матеріальних потреб членів суспільства, ефективність використання досягнень науково-технічного прогресу.

Відомо, що підприємства, як соціально-економічні системи, здійснюють процес виробництва у відповідності з метою задоволення потреб членів суспільства. У той самий час у процесі виробництва використовуються засоби праці, предмети праці та робоча сила, які необхідно постійно відтворювати.

Зазначається, що взятий в його безперервному відновленні, процес виробництва на підприємстві є процес відтворення. Він виражається як процес обігу й кругообігу його виробничих фондів. Проте, розглядаючи процес виробництва на підприємстві, як процес відтворення, можна обмежуватися тільки фазами матеріально-технічного забезпечення (Г – Т), виробництва (В), збуту готової продукції (Т - Г), не розглядаючи фазу споживання. Таким чином, потрібно приділяти належну увагу післявиробничому процесу. Відсутність узгод-

ження «виробництво – пропозиції – споживання» гальмує розв'язання економічних і соціальних задач, веде до зменшення темпів зростання національного доходу, зниження показників фондівіддачі, невиконання планів зростання продуктивності праці, нестачі в задоволенні потреб у послугах зв'язку.

Отже, основною задачею управління виробництвом послуг зв'язку також є забезпечення узгодження фаз відтворюваного процесу, забезпечення неперервності та ритмічності руху виробничих фондів, їх неперервність в обігу й кругообігу. Дії управляючих мають бути узгоджені з закономірністю управління «неперервність і ритмічність руху виробничих фондів, їх неперервність в обігу й кругообігу». Дану закономірність управління можна подати в складі п'яти окремих закономірностей:

- неперервність і ритмічність матеріально-технічного забезпечення;
- неперервність і ритмічність виробництва;
- неперервність і ритмічність збуту готової продукції;
- неперервність і ритмічність споживання і неперервність і ритмічність оновлення основних фондів.

Вказані окремі закономірності в умовах ринкових відносин вимагають вивчення ринків: предметів праці (сировини та матеріалів); засобів праці; споживчого, фінансового і трудового ринків.

Поряд з розглянутими сутнісними сторонами управління виробництвом важливе значення має характер управлінської праці.

Управлінська праця є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації праці. Предметом її діяльності є як людина, так і її діяльність. Управлінська праця відрізняється низкою особливостей, таких як: творчий характер, пов'язаний з підготовкою і прийняттям управлінських рішень; висока відповідальність і компетентність; багатогранність соціальних ролей, виконуваних в процесі праці; значний вплив на колективи людей, або окремих працівників, зайнятих в матеріальному виробництві, й через них на предмети і засоби праці; інтелектуальність і емоційність, визначувані предметом праці.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають сьогодні від керівників підприємств зв'язку освоєння класичних та низки кардинально нових функцій, які становлять невід'ємну частину управлінської діяльності з метою досягнення головної мети діяльності системи управління підприємствами зв'язку. Таким чином, до особливостей управлінської праці сьогодні належать нові навички, які дозволяють керівникові:

- формулювати і реалізовувати стратегію діяльності підприємств зв'язку, спрямовану на досягнення мети;
- підтримувати і підвищувати якість;
- забезпечувати підприємства зв'язку ресурсами;
- розвивати бази даних про основні напрями діяльності (якість обслуговування споживачів послугами (роботами, продукцією) зв'язку);
- аналізувати пройдений шлях;

- складати проекти, які є вирішальними у майбутньому;
- ефективно адаптовуватися до змін навколишнього середовища і упереджувати їх;
- поліпшити комунікації в межах підприємств зв'язку;
- налагоджувати зв'язки з громадськістю;
- забезпечувати органічну інтеграцію в політику, яку здійснює держава;
- знати і вміти раціонально використовувати юридично-правові акти, що стосуються діяльності підприємств зв'язку;
- забезпечувати визнання та призначати винагороди;
- вміти управляти багатоплановими процесами;
- вміти доходити згоди та знаходити компроміси;
- мати здатність бачення перспектив;
- вміти створювати імідж своєму підприємству зв'язку;
- розуміти соціальні потреби людини, як основи вміння керувати людьми;
- вміти надихати на активну роботу;
- вміти урівноважувати багато протилежних видів тиску;
- бачити значення і ролі діяльності підприємств зв'язку у господарському комплексі країни;
- забезпечити бачення підприємства зв'язку в його «ідеальному стані», у майбутньому через досягнення конкретизованих цілей.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника у системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управління праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління.

Під **організацією управлінської праці** розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення узгоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддям управління праці є засоби оргтехніки. Специфіка предмета управління праці, її безпосередня мета, засоби цієї праці, обумовлюють її специфічний характер і зміст.

У нормуванні та організації управлінської праці значне місце займає організація робочого місця в апараті управління. Саме від цього фактора багато в чому залежить успіх і результати переговорів, налагодження контактів, самопочуття і працездатність самого керівника, його настроїв тощо.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати за певними напрямками: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця. До них відносять: визначення обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце, обробляється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця, проектування інформаційних потоків, у систему яких включене робоче місце та інші.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця в апараті управління, за якої витрати на утримання робочого місця мінімальні, проте достатні для його функціонування.

Ергономічні вимоги вивчаються та формулюються новою галуззю науки, яка з'явилася порівняно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва та управління, – ергономікою. Вона виникла на межі технічних наук, психології, фізіології, гігієни. Ця наукова дисципліна використовує також дані анатомії, антропології, біофізики, токсикології. Ергономіка – галузь науки, яка вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці. Все, що оточує працюючу людину, створює її робоче середовище – меблі, приміщення, обладнання, механізми тощо. Знаряддя праці повинно відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованим до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я та працездатність людини.

Технічні вимоги – це різновид гігієнічних вимог, що обумовлюють характеристики певного простору, де перебуває людина. Це площа, на якій установлюються меблі, обладнання, яку займає сам працівник. А також площа проходів до столу, обладнання, іншого робочого місця.

При організації управлінської праці застосовують три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники, зайняті установленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці в межах функції, відбувається за допомогою конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції та закріплення її за працівниками. Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний структурний підрозділ чи працівник.

Технологічний поділ праці – це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

1. Керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт згідно з певною функцією.

2. Оброблення інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій.

3. Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та інше.

Цим трьома видами робіт або видами діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

Кваліфікаційний поділ праці – це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів, великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, при територіальному розосередженні однотипних підприємств працівники відділу, що входять до складу апарату управління організації можуть закріплюватися за підрозділами, розташованими на певній території. Під кооперацією праці розуміють об'єднання окремих видів праці для виконання спільних задач. В управлінні застосовують паралельну і послідовну, постійну та епізодичну кооперацію праці управлінського апарату. Поділ та кооперація управлінської праці є передумовою раціональної організації робочих місць в апараті управління.

Таким чином, управління є доцільна праця, пов'язана з упорядкуванням множини доцільних операцій: спостереження, фіксування, зберігання, логічні перетворення, обчислювальні дії, оцінка варіантів дії, вибір найкращої програми дій, прийняття рішень, спрямованих на досягнення мети. Управляючий повинен бути професіоналом. Тому управління виробництвом є свідомо творча діяльність, здійснювана спеціалістами, які мають професійну підготовку.

3.2. Управлінець як організуючий центр функціонуючого підприємства

Всі підприємства галузі зв'язку мають деякі загальні характеристики, у т. ч. необхідність управління. Тому не дивно, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Проте підприємства, сфери і відповідальність можуть різнитися, робота керівників різних рівнів має багато спільного.

Торкаючись змісту роботи управлінця можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: роль управлінця. Міжособові ролі впливають із повноважень і статусу управлінця на підприємстві й охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособові ролі можуть зробити управлінця пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його відігравати інформаційну роль і діяти як центр оброблення інформації. Беручи на себе міжособову інформаційну роль, управлінець здатний виконувати ролі, пов'язані: з прийняттям рішень щодо розподілу ресурсів; ведення переговорів від імені організації та інші. Всі взяті разом ролі визначають обсяг і зміст

роботи менеджера, незалежно від характеру конкретного підприємства. Можна згрупувати три головні ролі – це:

- міжособові ролі – головний управлінець, лідер, зв'язуюча ланка;
- інформаційні ролі – той, хто приймає інформацію, розповсюджувач інформації, представник;
- ролі, пов'язані з прийняттям рішень – підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

На відміну від спостережних і контрольних органів, управлінець завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи.

Професіоналізм управлінця полягає в наявності знань і навичок у сфері управління, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах її конкурентного середовища.

Від форми власності відділяються різні види управління в залежності від ланки, яку він займає:

- *управлінець нижчої ланки, молодші начальники, операційні керівники* – це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками. Молодші начальники, майстри, контролери здебільшого здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення інформацією про правильність виконання цих завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й обладнання;

- *управлінець середньої ланки*. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Характер роботи керівника середньої ланки дуже змінюється від організації до організації і навіть усередині однієї організації. Вони часто очолюють великі підрозділи або відділи на підприємстві. Характер їх роботи значною мірою визначається змістом роботи підрозділу;

- *управлінець вищої ланки* відповідає за прийняття найважливіших рішень для підприємства в цілому. Керівники вищої ланки, які успішно діють на великих підприємствах, цінуються дуже високо і їх праця добре оплачується. Робота управлінця вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

Виділяють лінійних і функціональних управлінців. До *лінійних управлінців* належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри). До *функціональних управлінців* належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

У діяльності функціональних і лінійних управлінців будь-якого рівня є свої специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності. Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

З розвитком ринкової економіки, крім терміна "управлінець", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" і "підприємець", між якими є суттєві відмінності. Управлінець, займаючи якусь постійну посаду, і в його підлеглості знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від управлінця, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. **Бізнесмен** – це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом, а **підприємець** – це людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству [72].

3.3. Система управління в галузі зв'язку

Ефективне функціонування галузі, підприємств (операторів) зв'язку залежить від управління на кожному ієрархічному рівні.

Управління характеризується наявністю системи, наявністю причинного зв'язку між елементами в системі, наявністю управляючої та управляної систем, динамічним характером і саморозвитком системи, наявністю управляемого параметра.

Коли поняття терміну «управління» відносних об'єктів значною мірою однозначне, то поняття «управління соціально-економічним об'єктом», до якого належить галузь зв'язку та її підприємства (оператори), має різні концепції. Це, в першу чергу, пов'язане з багатогранним характером соціально-економічного об'єкта, багатоцільовим призначенням і, головне, з тим, що основними елементами цих об'єктів є окремі люди, групи людей, що використовують предмет праці і засоби праці для виробництва послуг зв'язку і задоволення економічних, моральних і соціальних інтересів. «у виробництві, – писав К. Маркс, – люди вступають у відносини не тільки природи. Вони не можуть виробляти, не об'єднуючись певним способом для спільної діяльності і для взаємного об'єкти своєї діяльності. Щоб виробляти, люди вступають у певні зв'язки та відносини, і тільки в рамках цих громадських зв'язків і відносин існує їх ставлення до природи, має місце у виробництві» [43, с. 441].

Одним з найбільш істотних зв'язків в соціально-економічній системі є зв'язок між виробництвом і споживанням, який відбиває потреби й інтереси даної системи. К. Маркс звертав увагу на складаний взаємозв'язок між виробництвом і споживанням: «без споживання немає виробництва, тому що виробництво було б в тому разі безцільне...» [45, с. 75].

Управління базується на трьох елементах: об'єкт управління (управляної підсистеми); суб'єкт управління (управляючої системи, спливаючої на об'єкт); навколишнє середовище.

Під **об'єктом управління (управляної підсистеми)** слід розуміти комплекс взаємозв'язаних елементів, включаючи окремі функції в інтересах

досягнення спільної кінцевої мети. Як об'єкт управління можуть бути предмети, люди, технологічний процес, цехи, дільниці, відділи, підприємства (оператори) зв'язку, а в економічному аспекті – виробничі фонди, трудові ресурси, послуги тощо.

Суб'єкт управління (управляюча система) покликаний підтримати раціональний режим і ритм праці управляної системи під час впливу на неї різних зовнішніх дій. Це сукупність органів управління (можуть виступати оператори зв'язку, обласні (регіональні) дирекції, управління та відділи Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України).

Для управляючої системи характерним є інформаційний процес, за допомогою якого суб'єкт управління здійснює управління об'єктом управління (виробництвом послуг (продукції, робіт) зв'язку) [23, 57, 58].

Розглядаючи структурні зв'язки, характерні для галузі зв'язку, необхідно відзначити, що вони визначають загальну будову й архітектуру системи, взятої в заданих межах, що включає елементи, які призначені для зберігання матеріальних засобів, енергії, інформації. Крім того, до структури системи входять елементи, що забезпечують перетворення у системі, а також для обміну матеріальними ресурсами, енергією та інформацією.

Функціональні зв'язки стосуються організації процесів у системі і потоків матеріалів, енергії та інформації, які ці процеси утворюють. Функціональна побудова системи передбачає наявність дій, за допомогою яких упорядковано, узгоджено розгортається діяльність системи в часі шляхом ініціювання, припинення зміни інтенсивності реалізації різних процесів у часі та просторі.

Виходячи зі специфічних особливостей галузі зв'язку можна навести формулювання, яке найбільш повно відбиває сутність управляючої частини – підсистемою управління виробництвом послуг зв'язку розуміється сукупність організаційно оформлених, взаємодіючих груп людей або окремих працівників, виконуючих різні види управлінської діяльності (функції: прогнозування, планування, організація, координація, стимулювання, контроль) на всіх ієрархічних рівнях і здійснюючих вплив на колектив людей, окремих працівників матеріально-технічної сфери виробництва послуг (робіт, продукції) зв'язку і спрямованість різних взаємодіючих ланок на реалізацію мети управління.

Головною кінцевою метою системи управління є не особиста діяльність, а організація та забезпечення належного стану її об'єкта. Останній може розглядатись двояко:

- як організована підсистема управління;
- як об'єктивні явища, процеси матеріального світу, що підлягають впливу, перетворенню та використанню.

Зміни в об'єктах зумовлюють етапи розвитку системи управління та оцінку ефективності її функціонування. Тому об'єкт управління володіє властивістю певною мірою впливати на управлінську діяльність за кінцевими результатами.

Система управління складається із декількох однорідних груп елементів:

– технічні елементи – збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання спеціальних засобів;

– технологічні елементи – це елементи, що визначають розподіл політичної або духовної діяльності, матеріального виробництва на етапи, стадії, процеси. Як правило, такі елементи – це набір правил і норм, що визначають послідовність операції у процесі певного виду діяльності та управління ними;

– організаційні елементи – це елементи, які безпосередньо через розробку структури управління, відповідних інструкцій, положень та інших нормативних документів визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових та матеріальних ресурсів. Економічні елементи – це сукупність господарських та фінансових процесів, операцій та зв'язків;

– соціальні елементи – сукупність соціальних відносин, що створюються в результаті спільної діяльності соціальних груп.

Прикладом системи управління є органи державної податкової служби, які складаються з великої частини специфічних у функціональному та організаційному відношеннях підсистем: податкова міліція, підрозділи, що займаються документальними перевірками, дотримання податкового законодавства, податковими розслідуваннями, примусовим стягненням податків відповідно до норм чинного законодавства, а також підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів. Ці підсистеми функціонують і структуровані згідно з особливостями завдань, що виконуються, та методів, що при цьому використовуються.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління на підприємствах ресторанного господарства: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління, та принципи, які визначають напрями розвитку системи управління, які нами згруповано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Принципи побудови систем управління підприємствами галузі зв'язку

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
<i>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей діяльності підприємств зв'язку
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління

Продовження табл. 3.1

1	2
Оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інтрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування підприємства зв'язку
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника та одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності діяльності підприємств зв'язку. У випадку, якщо після проведення заходів з удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємств зв'язку
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки з вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.) підприємств зв'язку
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій з формування системи управління та вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов
Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду діяльності підприємств зв'язку

Продовження табл. 3.1

1	2
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями підприємства зв'язку
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від заданої мети підприємства зв'язку ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.д.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних “несучих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною
<i>Принципи, які визначають напрями розвитку системи управління підприємством зв'язку</i>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання

Закінчення табл. 3.1

1	2
Спеціалізації	Розподіл праці у системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу „лежання під сукном” документів, простоїв технічних засобів управління і т. д.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Отже, сучасне управління розглядає підприємницьку діяльність в галузі зв'язку не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що відбуваються в її межах. Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

3.4. Організація управління підприємствами в галузі зв'язку України

У сучасних умовах в галузі зв'язку України діє чотирирівнева вертикальна ієрархічна система управління, яка буде описана нижче.

Модель діючої системи управління в галузі зв'язку України відображена на рис. 3.2.

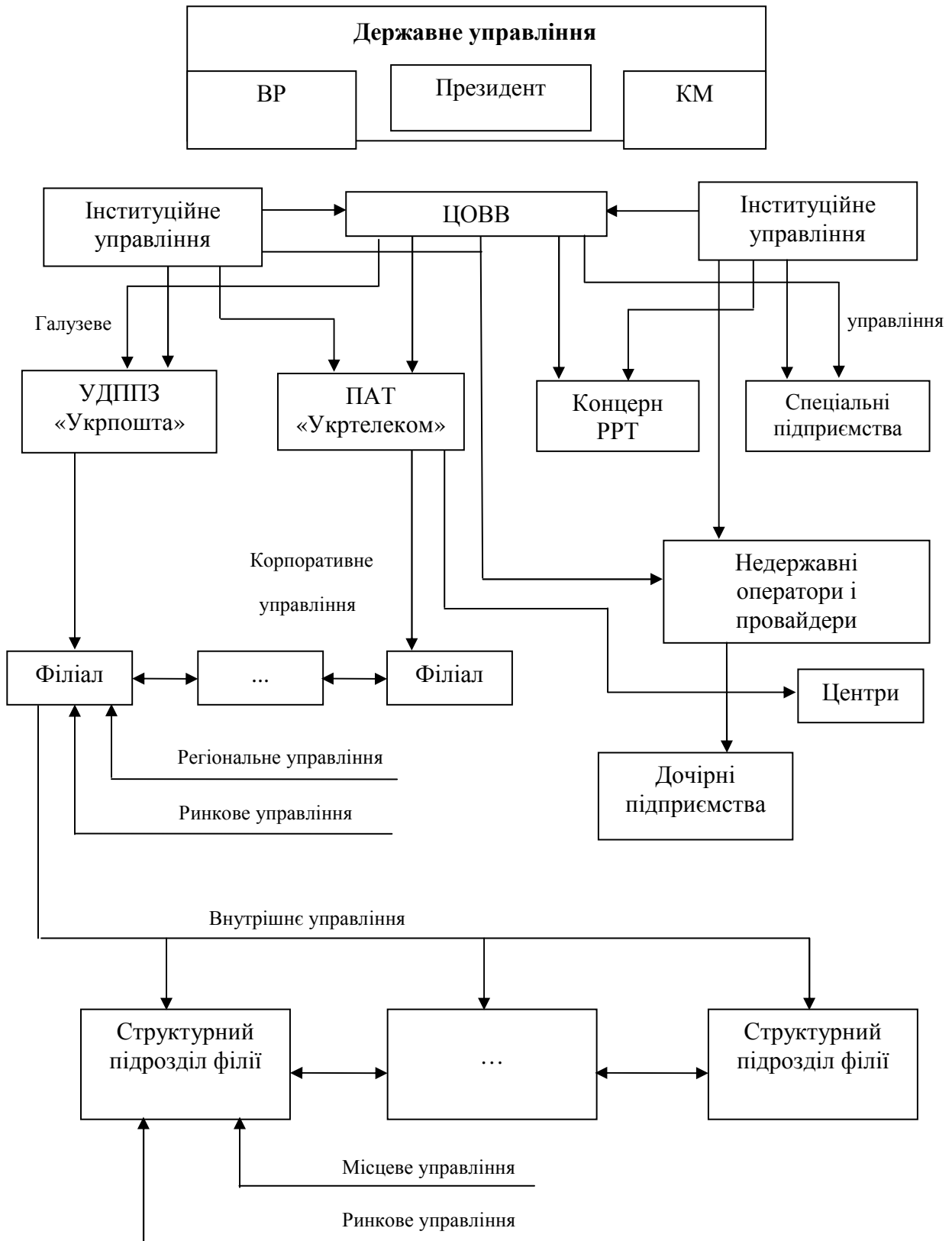


Рис. 3.2. Модель діючої системи управління в галузі зв'язку України

Дана модель деталізована для сфери телекомунікацій у відповідності з законом України «Про телекомунікації» [28].

У системі управління галузі зв'язку реалізується кілька видів управління:

- державне управління;
- інституційне управління;
- галузеве управління;
- корпоративне управління;
- внутрішнє управління (усередині філії);
- регіональне управління;
- місцеве управління;
- ринкове управління.

Державне управління здійснюється державними органами: Верховною Радою України, Кабінетом міністрів України, Центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку, іншими органами виконавчої влади відповідно до законів України.

Кабінет Міністрів України:

- забезпечує проведення державної політики у сфері телекомунікацій;
- забезпечує рівні умови розвитку всіх форм власності у сфері телекомунікацій;
- здійснює управління об'єктами державної власності у сфері телекомунікацій;
- спрямовує і координує діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади у сфері телекомунікацій.

Центральний орган виконавчої влади у сфері зв'язку:

- розробляє пропозиції щодо державної політики у сфері телекомунікацій і реалізує її у межах своїх повноважень;
- розробляє проекти законів, інших нормативно-правових актів;
- розробляє і затверджує нормативно-правові акти з питань, віднесених до його компетенції;
- визначає вимоги щодо рівня якості телекомунікаційних послуг;
- впроваджує технічну політику у сфері надання телекомунікаційних послуг, стандартизації, підтвердження відповідності технічних засобів телекомунікацій;
- організовує і відповідає за розробку стандартів у сфері телекомунікацій;
- затверджує технічні вимоги до телекомунікаційних мереж, засобів і об'єктів телекомунікацій;
- розробляє за участю національної комісії, яка здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади Концепцію розвитку телекомунікацій

України, спрямовану на забезпечення стратегічних інтересів та міжнародної конкурентоспроможності України;

- розробляє прогнози розвитку телекомунікаційних мереж і послуг;
- організовує наукове забезпечення функціонування і розвитку сфери телекомунікацій;
- організовує проведення досліджень та розробку рекомендацій щодо конвергенції комп'ютерних і телекомунікаційних технологій;
- інформує суб'єкти ринку телекомунікацій про політику та стратегію розвитку телекомунікаційних мереж загального користування;
- вирішує в межах компетенції питання забезпечення послугами зв'язку потреб державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, органів безпеки, оборони, охорони правопорядку;
- вирішує в межах компетенції питання щодо готовності функціонування телекомунікаційних мереж загального користування в умовах надзвичайних ситуацій та надзвичайного стану;
- здійснює співробітництво з міжнародними підприємствами і відповідними органами інших держав;
- виконує обов'язки Адміністрації зв'язку та радіочастот України;
- здійснює інші повноваження відповідно до законодавства.

Система державного управління в галузі зв'язку безперервно удосконалюється (змінюється) в залежності від політичного та економічного становищ.

Інституційне управління здійснюється з метою забезпечення розвитку цивілізованого ринку послуг зв'язку в Україні. Цей вид управління ще не розвинений. Поки діє лише кілька громадських рад, статус яких не визначений. Проте даний вид управління буде розвиватися й удосконалюватися.

Галузеве управління реалізується Центральним органом виконавчої влади в галузі зв'язку, задача якого здійснювати управління галуззю при дотриманні балансу інтересів підприємств галузі (працівників галузі), споживачів послуг зв'язку та держави.

Корпоративне управління реалізується в корпораціях зв'язку відповідно до статуту корпорації.

Внутрішнє управління (управління всередині філії) реалізується із первинних підприємства галузі зв'язку. Воно повинно повністю використовувати ринкові методи (ринкове управління). Особливістю галузі зв'язку є необхідність урахування в економічній діяльності інтересів регіонів (регіональне управління) і населених пунктів, в яких діють підрозділи, філії зв'язку (місцеве управління).

3.5. Теоретичні аспекти управління підприємством: функції, принципи, методи

Сьогодні підприємство зв'язку розглядається як відкрита система. Головні передумови успіху підприємницької діяльності в галузі зв'язку не всередині підприємства, а поза ним, тобто успіх підприємства пов'язується з тим, наскільки вдало вона пристосовується до свого оточення – економічного, науково-технічного, соціально-політичного. Уся внутрішня структура управління на підприємстві є не що інше, як відповідь самого підприємства на різні, за своєю природою, фактори впливу з боку зовнішнього середовища. Постійна зміна умов середовища, в якому діє підприємство, змушує її менеджмент якнайшвидше пристосовуватися до усіх можливих ситуацій. Тому, суттєвим фактором у внутрішньому середовищі підприємства є такі властивості його діяльності, як гнучкість організації та високий рівень адаптації до змін. У зв'язку з цим, суттєво зростає роль компетентного керівника-підприємця (управлінця) і значення людського потенціалу на підприємстві. В основі сучасного підходу до управління лежить концепція підприємства, як соціально-ринкової системи.

У процесі внутрішньо-організаційного розподілу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії управлінця та визначенні кола його обов'язків. Коли керівництво є суттєвим компонентом ефективного управління, керівники не завжди є ефективними керуючими. Для здійснення ефективного управління необхідно знати особливості управлінської діяльності. Аналіз управлінської роботи зводиться до пояснення того, чим займається управлінець на підприємстві або в його підрозділах, які йому підпорядковані. Крім того, багато аспектів управлінської діяльності є загальними для усіх управлінців в будь-якому підприємстві, що теж підтверджує доцільність розгляду проблем керівництва, починаючи саме з управлінських.

Управління підприємницькою діяльністю – це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), який здійснюється за певною технологією і за допомогою системи методів й технічних засобів, з метою досягнення об'єктом (керованою системою) поставлених цілей [69].

Механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник має добре знати, як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому

працівників, так і завдання, що стоять в цілому перед колективом, щоб відповідним чином спрямовувати їх у єдине русло. Зміст керівництва, як управлінської діяльності керівника, має загальний характер, тому воно і є предметом наукового дослідження.

Керівництво підприємством в галузі зв'язку є суттєвим компонентом ефективності його управління. У процесі розвитку об'єкта й суб'єкта управління, саме поняття «керівництво» суттєво змінилося. Результатом цих змін є нова філософія управління, у центрі якої перебувають згода і взаємопідтримка, а не відносини панування і підпорядкування. За цією концепцією основними факторами керівництва сучасною організацією виступають:

- підтримка підлеглих, спрямована на виховання почуття власної гідності;
- гармонізація ефективних зв'язків між персоналом підприємства;
- акцент на досягненні групової мети і досконалості в роботі;
- сприяння ефективній роботі колективу в цілому, за допомогою конкретних концепцій, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Сам процес управління умовно можна поділити на управління діяльністю підприємства зв'язку й управління людьми. Через систему управління, керівники прагнуть впливати на процес досягання поставленої мети на етапах планування, слідкують за виконанням даних вказівок і здійснюють контроль за їх виконанням. Чим краще ми управляємо своєю діяльністю, тим менше підстав для втручання в неї інших. Чим більше людей зайнято в єдиному трудовому процесі, тим важливіше, щоб хтось координував, керував, спрямовував діяльність як груп, так і окремих працівників на досягнення загальної мети підприємства. Успішного управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми, що часто називають роботою керівника.

Весь підприємницький цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій управлінця підприємства зв'язку, з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

Створюючи модель циклу управління для конкретних умов підприємницької діяльності (кожного підприємства окремо), слід брати до уваги ті управлінські дії, що є визначальними в діяльності управлінця. Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такою послідовністю дій:

- визначення мети діяльності;
- розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети;
- установа конкретних завдань;
- розробка та вибір ефективних методів управління;
- організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком підприємства зв'язку;
- аналіз та оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів їх виконання;

- набір і розстановка керівників структурних підрозділів підприємства зв'язку й апарату управління;
- аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на діяльність підприємства зв'язку;
- розроблення підходів до розв'язання проблем і вибору варіантів їх розв'язання;
- аналіз можливих наслідків планованої діяльності;
- вибір кращої альтернативи;
- керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією;
- оцінювання міри досягнення мети;
- виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності підприємства зв'язку, так і в її оточенні;
- повторення кількох або всіх перелічених етапів.

Цикл управління включає в себе розподіл конкретних завдань на технологічних стадіях, виробничих ділянках і робочих місцях, а також установа календарних термінів та графіків роботи. Далі здійснюються різноманітні операції, пов'язані з організацією праці, інструктажем і поточним керівництвом процесу виконання відповідних завдань, а також з розстановкою виконавців на робочі місця, їхнім навчанням, стимулюванням. Сюди входить і широкий комплекс організаційних процедур із забезпечення безперебійної роботи, починаючи з отримання необхідних матеріалів, інструментів і закінчуючи контролем графіків та якістю роботи в усіх виробничих ланках.

Функціональний підхід до змісту процесу управління, крім підготовки й організації підприємницької діяльності, включає різноманітні групи операцій з виробництва, фінансування і статистичного обліку, з контролю за господарською діяльністю, аналізу збуту продукції тощо.

Отже, логіка взаємодії функцій управління підприємницькою діяльністю ґрунтується на послідовності операцій у часі й просторі, коли функції начебто продовжують одна одну, у вигляді послідовних етапів управлінської діяльності. Детальніше взаємодія функцій виявляється при логічному аналізі виробничого процесу та управлінні ним. У реальній підприємницькій діяльності зазначені функції постійно переплітаються, поєднуються в діяльності менеджера, складаючи єдиний управлінський цикл.

Процес управління, здійснюваний управлінцем виробництва, має циклічний, безперервний характер і протікає в часі й просторі. За часом він може тривати від кількох хвилин до кількох місяців і навіть років. Просторові характеристики процесу управління можуть охоплювати, починаючи від робочого місця структурних підрозділів підприємства зв'язку і до галузі в цілому. Отже, цикл управління характеризується двома видами вимірів: час циклу і просторові рамки циклу.

Тривалість циклу управління складається з часу на збирання, передавання й опрацювання інформації; розроблення і прийняття рішень; організацію виконання рішень. В управлінській діяльності управлінець постійно прагне скоротити час на виконання всіх, без винятку, операцій, спростити організаційні й документальні процедури, використовуючи при цьому новітні технічні засоби.

Діяльність менеджера, за технологією проходження кожного етапу управління, умовно можна поділити на три основні цикли:

1) інформаційний цикл – пошук, збирання, передавання, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації;

2) логіко-розумовий цикл – розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень;

3) організаційний цикл – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

У загальному вигляді цикл управління підприємством зв'язку можна подати таким чином (рис. 3.3).

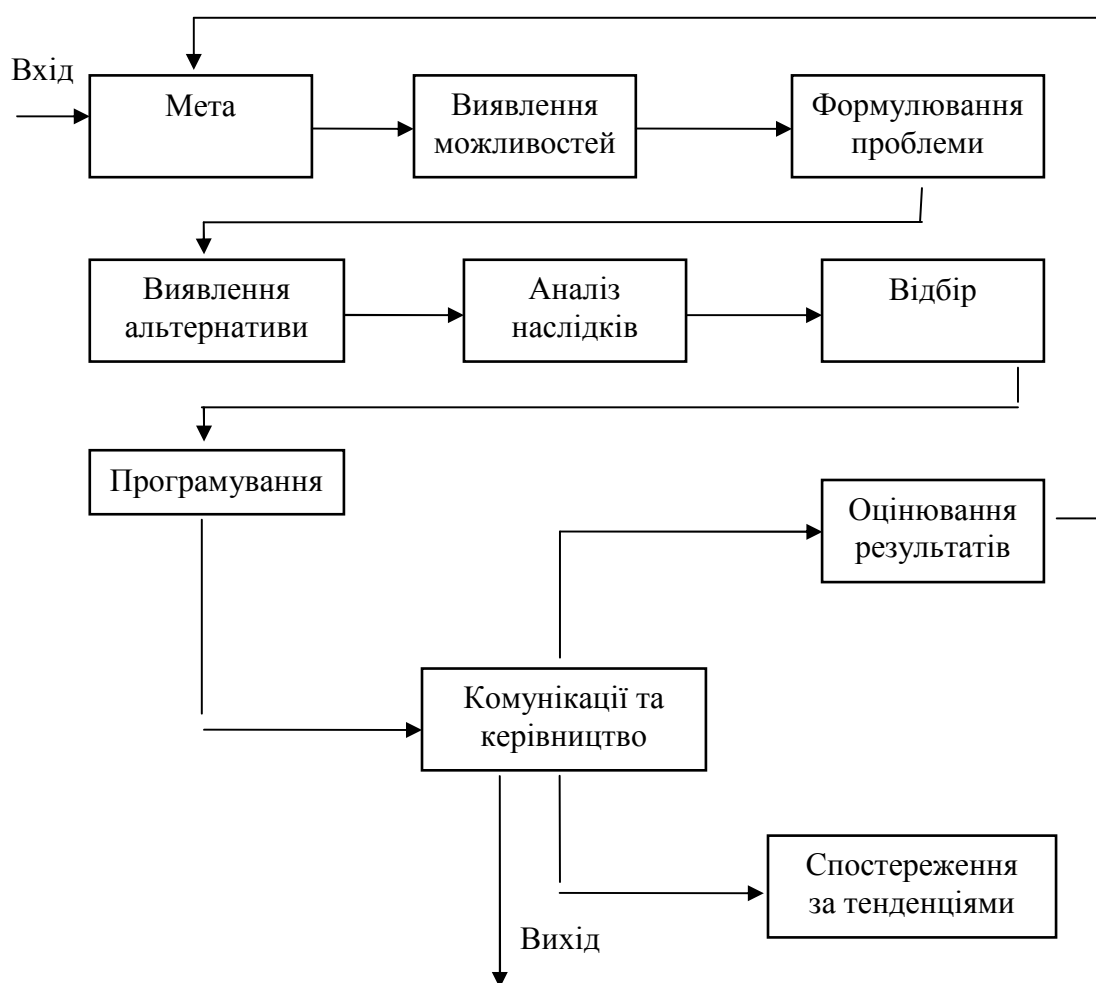


Рис. 3.3. Цикл управління підприємством зв'язку

Отже, управління підприємством зв'язку можна подати також як процес впливу на підприємство, з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення і розвитку підприємницької діяльності в галузі зв'язку.

Результативність управління підприємством зв'язку залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління. Управлінська діяльність, спрямована на досягнення визначеного кінцевого результату, накладає на управлінця більше обов'язків, ніж передбачено циклом управління.

Правильно спроектований процес управління підприємством зв'язку забезпечує успіх структурних підрозділів підприємства. Для того щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру (рис. 3.4).

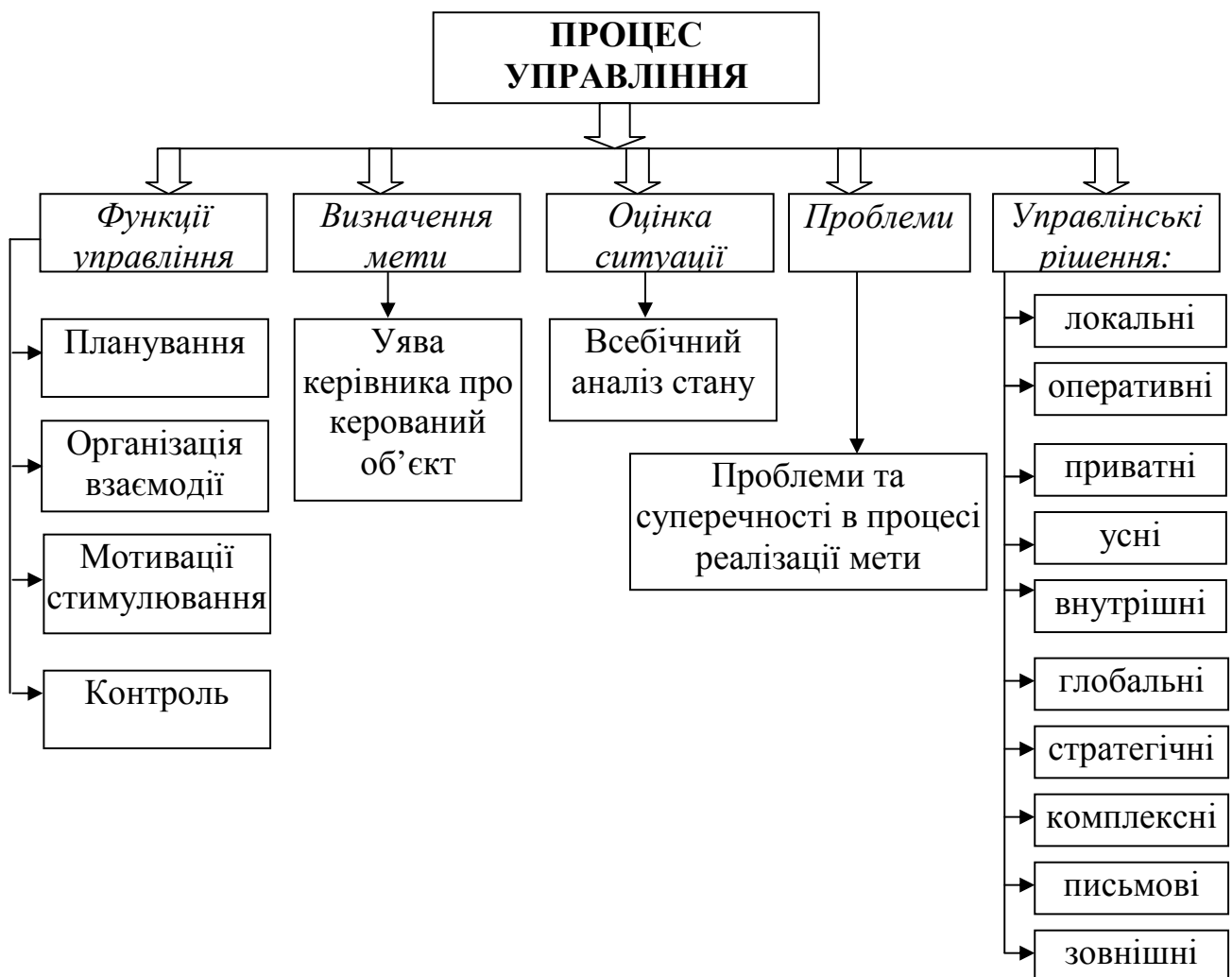


Рис. 3.4. Характеристика процесу управління

Управлінська діяльність на підприємствах зв'язку здійснюється систематично. **Система** – це сукупність взаємодіючих елементів, що мають визначені властивості, створюють складну єдність, цілісність, спрямовану на досягнення мети [4].

Основні вимоги до систем управління виробництвом послуг зв'язку, адаптованих до ринкових відносин:

1. Система управління виробництвом повинна повною мірою забезпечити реалізацію мети і критеріїв, а також конкретних можливостей їх здійснення з урахуванням дії об'єктивних економічних законів і закономірностей та вимог відтворюваного процесу.

2. Система управління виробництвом повинна забезпечити узгодження основних фаз відтворюваного процесу (матеріально-технічне забезпечення, виробництво і надання послуг, споживання).

3. Система управління повинна забезпечити розвиток підприємства, організації в умовах наявності та виникнення суперечностей і проблем. Це означає, що специфічним способом руху та розв'язання суперечностей і проблем є науково-свідома діяльність людей, об'єднаних у трудову асоціацію.

4. У системі управління повинен бути сформований такий механізм управління, який би значною мірою був адаптований до ринкових умов функціонування об'єкта. Особливу увагу в сучасний період треба звернути на формування економічного й організаційного механізму як основи успішного функціонування підприємства, організації. Адаптація механізму управління є однією з найбільш важливих проблем виживання та розвитку підприємства. При формуванні механізму потрібно враховувати його динаміку, яка враховує вплив зовнішніх факторів.

5. Система управління будь-якого підприємства повинна мати сучасну інформаційну основу – інформаційну систему, як сукупність взаємопов'язаних даних, що забезпечує розв'язання всіх задач управління й основаної на застосуванні сучасних засобів автоматизованого оброблення даних, які підтверджують необхідність удосконалення існуючих систем управління та опрацювання нових, які відповідають сучасним вимогам. Реалізація указаних вимог може бути здійснена тільки при використанні сучасних методів.

Управління на підприємствах зв'язку розглядається як процес, за якого робота ґрунтується на функціях, принципах та методах.

Під **функцією управління** розуміється вид діяльності, що відокремилась в процесі розподілу громадської праці з управління діяльністю підприємства [4]. Функції управління поділяються на три групи: загальні (адміністративні) функції; функції апарату управління (конкретно виробничі, операційні); функції окремих працівників апарату управління (задачі управління під яким розуміється конкретний вид управлінської діяльності, що виконується одним або декількома працівниками і має самостійне значення).

До загальних функцій управління належать:

1. *Функція визначення цілей і задач* діяльності підприємства, спрямованих на їх виявлення і структуризацію, на визначення пріоритетів і послідовності їхньої реалізації.

2. *Функція планування* (включаючи прогнозування) спрямована на розроблення та забезпечення реалізації планів і прогнозів, їхнє методичне забезпечення, вибір планових показників і нормативів, забезпечення комплектності та

неперервності планування, взаємоузгодження планів різної діяльності та спрямованості, використання договірних відносин.

3. *Функція організації* спрямована на створення організаційних передумов ефективної роботи. Вона включає: створення (удосконалення) організаційної структури управління, розподіл прав, обов'язків і відповідальності у системі управління, забезпечення всіх видів діяльності необхідними ресурсами.

4. *Функція мотивації* (активізації та стимулювання) включає використання економічного важеля (заробітна плата, премії, штрафні санкції, внутрішній розрахунок і соціально-психологічний клімату в колективі).

5. *Функція координації та регулювання* забезпечує функціонування управлінських процесів в рамках параметрів, заданих планом. Вона спрямована на забезпечення постійного оперативного керівництва підлеглими. Реалізація цієї функції забезпечує ритмічну роботу підприємства, швидке розширення вузьких місць, оперативний перерозподіл ресурсів, попередження можливих відхилень, установлення нормативних ділових відносин з вищестоящими органами та сумісниками. В основі даної функції лежить інформація про діяльність об'єкта управління, що надходить по каналах зворотного зв'язку.

6. *Функція обліку, аналізу та контролю* включає вимірювання, реєстрацію, оброблення й аналіз даних, які характеризують різні причини відхилень від виконання задач плану і розроблення заходів щодо їхнього усунення.

Перелічені загальні функції визначають логіку здійснення будь-якої управлінської діяльності, яка починається з постановки мети, прогнозування, планування, організації та закінчується контролем.

Управління діяльністю підприємств зв'язку здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи управління діяльністю управління вказують шляхи руху управляючої системи, визначають рамки та механізми відносин управління, що об'єктивно складаються. Зміст поняття „принцип” розкривається по-різному: як початкове, основне поняття поведінки; керівна ідея, основна вимога тощо, або як засада будь-якої діяльності, як основоположна засада цієї діяльності.

Принцип – вихідне положення теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації [4]. Вони суб'єктивні за природою, оскільки формулюються суб'єктами (людьми) на основі пізнання закономірностей та досвіду практичної діяльності.

Принципи соціального управління – це основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління.

Таким чином, принципи соціального управління повинні:

- бути заснованими на законах розвитку суспільства, його соціальних та економічних законах, а також на законах і закономірностях соціального управління;

- відповідати цілям соціального управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління;

– враховувати часові та територіальні аспекти процесів соціального управління;

– мати правове оформлення.

Особливого значення набуває систематизація принципів соціального управління, що ґрунтується на пізнанні його закономірностей.

Принципи управління є результатами узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм загальних рис, характерних фактів та ознак. Розрізняють дві групи принципів управління:

– загальні, що впливають на всі сфери суспільного управління (суспільно-політичні);

– спеціальні принципи побудови системи управління і здійснення процесу управління.

До загальних належать такі принципи управління, як:

1. *Принцип науковості* (наукової обґрунтованості, об'єктивності) передбачає цілеспрямований вплив на суспільну систему в цілому або на її окремі ланки на основі пізнання та використання об'єктивних законів та закономірностей. Управляти науково – це своєчасно виявляти тенденції соціального розвитку, його закономірності, організовувати, регулювати та контролювати рух цих закономірностей.

2. *Принцип законності* полягає в обов'язковому виконанні законів і підзаконних актів органами управління, посадовими особами, громадянами та громадськими організаціями. Це один із найбільш важливих принципів, тим більш для правоохоронних органів, до яких належить державна податкова служба.

3. *Принцип гласності* полягає у своєчасному, широкому та регулярному інформуванні громадян про діяльність органів управління, реальне становище у суспільстві. Реалізація досягається за допомогою обов'язкових звітів органів управління перед населенням, всебічного обговорення в установленому порядку певних питань та рішень, що приймаються. Даний принцип є засобом формування громадської думки, включення у процес управління громадян, підвищення їх активності. Інструментом реалізації є засоби масової інформації.

4. *Принцип гуманізму* виражає систему поглядів, що визнає цінність людини як особистості, її права на волю, щастя, розвиток, виявлення здібностей, є одним з основоположних принципів управління у демократичному суспільстві та проходить червоною ниткою через Конституцію України.

5. *Принцип розподілу влади* (автор Шарль Монтеск'є – французький правознавець, філософ, письменник) визначає розподіл влади на законодавчу, виконавчу та судову (праця “Про дух законів”). Це створює гарантії від узурпації влади, безмежних повноважень, зловживань владою, дозволяє розмежувати сфери компетенції та відповідальності.

6. *Принцип системності* спрямований на поєднання (за відсутності диференціації) окремих взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі загальної мети, передбачає тісно пов'язані дії різних органів управління, що здійснюються в рамках однієї спрямованості. Це не означає тривіальну

координацію, а передбачає поєднання дій у цілісній цільовій програмі, де окремі органи управління, їх завдання виступають як взаємопов'язані елементи, наділені своїм місцем та роллю у ході здійснення управлінського процесу. Реалізація вимагає певних зусиль, але забезпечує високий ефект.

7. *Принцип плановості* забезпечує пропорційний розвиток різних регіонів, галузей економіки, інших напрямів соціальної діяльності на різних рівнях системи з урахуванням законів, потреб суспільства, колективів, соціальних груп. Недостатня практика застосовування не робить поганим сам принцип, оскільки без нього управління взагалі неможливе.

8. *Принцип конкретності* полягає у тому, що необхідно вивчати конкретні процеси управління, зіставляти їх з відповідними законами, аналізувати їх дію у конкретних обставинах і готувати висновки та пропозиції для практичного використання.

Спеціальні принципи управління поділяють на дві підгрупи. До першої підгрупи (принципи побудови, системи управління) належать наступні принципи.

- принцип *ієрархічності* побудови системи управління відображає багатоступінчатий розподіл обсягу повноважень між ланками структури, згідно з яким ланка вищого рівня управління керує ланкою нижчого управління, у той самий час сама може бути об'єктом управління;

- *функціональний* означає, що організаційна структура будь-якої системи будується, виходячи з основних функцій, виконання яких покладаються на неї, і вимагає створення такої структури, яка б виключала виникнення структур з дубльованими функціями;

- *територіально-галузевий* полягає у поєднання галузевої організації управління з державним устроєм країни, адміністративно-територіальним розподілом і економічним районуванням;

- принцип *норми керованості* (обсягу контролю) полягає у тому, що, виходячи з певної межі, можливості засвоєння людиною інформації та практичного досвіду і спостережень видатних адміністраторів, обмежується чисельність працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику. А. Файоль визначив граничну чисельність підпорядкованих осіб одному керівнику – 6. Л. Гулік, зазначив, що при однорідності функцій керованою є група в 10–12 осіб, неоднорідності – 5–8 осіб.

Друга підгрупа спеціальних принципів – принципи, що визначають здійснення процесу управління:

- *цілеспрямованість* забезпечення чіткої спрямованості процесів відповідного регулювання для збереження або підтримки управлінських відносин у певному вигляді або надання їм нових якостей;

- принцип *головної ланки* визначає, що у ланцюгу подій необхідно відшукати головну ланку, основне завдання, розв'язання якого дозволить вирішити всю сукупність або частину проблем, тобто на головному завданні повинні бути зосереджені основні завдання системи;

– принцип *відповідності* передбачає делегування керівництвом виконавцю такої кількості повноважень, яка йому необхідна, щоб виконати завдання, за які той несе відповідальність;

– принцип *поєднання єдиноначальності та колегіальності* – керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного розв'язання питань, що входять до його компетенції. Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень. Дотримання оптимального співвідношення між єдиноначальністю і колегіальністю становить одне з найбільш важливих і складних завдань управління, від якого багато в чому залежить його ефективність;

– принцип *відповідальності органів та посадових осіб* за дії або бездіяльність пов'язаний із функціями органів управління, спрямованими на задоволення суспільних потреб. Діяльність указаних суб'єктів управління спрямована, насамперед, на виконання покладених на них обов'язків, для реалізації яких вони наділені певними правами у межах норм, визначених законодавством. Якщо такі норми порушуються або посадові особи не виконують належним чином покладені на них посадові обов'язки, настає їх відповідальність.

Принципи містять вимогу про необхідність попереднього визначення цілей кожного рішення, що приймається, в економічному, політичному, моральному та інших аспектах, тобто вивчаються можливі наслідки прийняття такого рішення. Якщо цілі чітко не визначені або суперечать одна одній, то можуть бути вибрані нераціональні способи їх досягнення, може виникнути дефіцит ресурсів тощо.

Сучасний виробничий процес на підприємствах зв'язку являє собою складний комплекс роботи, який використовує значну кількість методів управління.

Метод управління – це сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених організацією цілей [4]. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

По суті способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення цілей організації, виступають як методи управління. Вирішуючи ту чи іншу задачу управління, методи служать цілям практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів і підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів на постановку і реалізацію цілей. Характеризуючи методи управління, необхідно розкрити їх:

- спрямованість яка орієнтована на систему (об'єкт) управління (підприємство, фірма, відділ, підрозділ, компанія та ін.);
- зміст – це специфіка прийомів і способів впливу;
- організаційну форму – вплив на конкретно сформовану ситуацію. Це може бути прямий (безпосередній) чи непрямий (постановка задачі і створення стимулюючих умов) впливи.

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їхні поєднання (комбінації). Можна виділити такі методи управління:

1. *Економічний метод* (матеріальної мотивації) спрямований на задоволення матеріальних інтересів, існуючих у суспільстві. Найбільш важлива вимога, яка ставиться до методів колективної та індивідуальної спрямованості, полягає у тому, що вони мають спонукати колективи й окремих працівників забезпечити досягнення мети ефективним шляхом з урахуванням колективних і суспільних інтересів. Отже, методи управління завжди повинні бути спрямовані на узгодження і реалізацію індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

2. *Адміністративний метод* (владна мотивація) опирається на волю та авторитет керівника. Шляхом використання організаційно-розподільчих методів здійснюється вплив на об'єкт управління. Проте організаційно-розподільчі методи не можуть здійснити ефективного впливу на колективи, окремих працівників без економічного й соціального стимулювання діяльності, спрямованої на досягнення цілей управління.

3. *Соціально-психологічний метод* – формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття товариської взаємодопомоги і колективізму більш активно відбувається в колективах ринкового типу. Таким чином, щоб вплив на колектив був найбільш результативним, необхідно не тільки знати моральні і психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але і здійснювати керуючий вплив.

Головна мета застосування цих методів – формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть враховуватися виховні, організаційні й економічні задачі. У практиці управління всі методи взаємопов'язані між собою, як і взаємопов'язані різні інтереси колективу й окремих працівників.

3.6. Делегування у системі управління

Специфічна управлінська дія, яку багато керівників небезпідставно вважають найважливішим секретом, – є делегування. У системі управління вважається, – хто вміє здійснювати цю дію, той частіше за інших досягає успіху в управлінській діяльності. Можна сказати, що делегування є своєрідною зброєю керівних ланок і зброєю ефективне. Якщо керівник володіє цією зброєю, то має всі підстави називатися хорошим організатором, він не просить посад – їх йому пропонують. Один управлінець висловився: "Якщо мені треба оцінити якість роботи керівника, то в першу чергу мене цікавлять не особисті особливості його характеру й навіть не його професійна кваліфікація, а зовсім інше. Я хочу знати тільки одне – як працюють його підлеглі. Коли я бачу перед собою рядових співробітників, якість роботи яких постійно поліпшується, то я розумію – вони працюють під началом хорошого керівника".

Керівництво й делегування – синоніми. Керівник, що не вміє або не бажає користуватися методами делегування, – не дійсний керівник. Поки він не навчиться працювати руками інших, над ним буде постійно висіти загроза розвалу роботи.

Делегування – це передача повноважень іншій особі [4]. Застосовується звичайно як засіб децентралізації управління (делегування повноважень підлеглим з боку керівника). Основними цілями й ситуаціями делегування у системі управління є:

1. Підлеглий може зробити дану роботу краще начальника. Нічого парадоксального або протиприродного в тім, що керівник у якихось вузьких областях слабкіше фахівця, немає. Головна кваліфікація керівника, в якій він повинен бути на голову вище будь-якого підлеглого, полягає в умінні мобілізувати й координувати, застосувати всі наявні у підлеглих здібності, навички й знання. Досвідчений керівник не боїться делегування.

2. Надмірна зайнятість не дозволяє керівникові самому зайнятися даною проблемою. Ніякий, навіть самий здібний керівник не спроможний виконати всю роботу один. У цьому змісті делегування – це засіб боротьби з текучістю.

3. Делегування повноважень може бути методом навчання, надії, що подає, співробітників і формування з них кадрового резерву.

4. Делегування дозволяє керівникові визволити час і сили для того, щоб зайнятися найважливішими, першорядними й перспективними завданнями.

5. Делегування може використатися як прийом вивчення колективу й окремих підлеглих. Доручаючи своїм співробітникам ті або інші управлінські роботи, керівник дає їм шанс виявити свої здібності. Крім того, тимчасові відносини підпорядкування одних співробітників іншим дозволяють виявити найбільш працездатні групи, приязні й ворожості між членами колективу, тобто неформальну структуру. Застосовуючи делегування як психологічний інструмент, слід дотримуватися більшої обережності й обачності.

6. Делегування при вмілому поведженні начальника сприймається підлеглими як особлива довіра. Це один із видів морального заохочення.

7. Потрібно максимально поліпшити якість прийнятих рішень. Це досягається за рахунок того, що рішення приймаються на більш низьких рівнях, де концентрується те, де ще не встигла спотворитися необхідна інформація, досвід й уміння вузьких фахівців.

8. Необхідно мобілізувати приховані резерви продуктивності. У цьому випадку спрацьовує "ефект довіри начальника". Людина, якій довіряють і на яку сподівається начальник, у багатьох випадках готова на багато чого, аби тільки "не вдарити лицем в болото".

Для ефективного здійснення делегування у системі управління, вченими рекомендуються правила при здійсненні процесу делегування:

1. Передавайте свої повноваження не з міркувань престижу, а винятково для користі справи.

2. Використайте делегування як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах.

3. Будьте готові підтримувати своїх.

4. Враховуйте можливість прийняття не самих точних і просто помилкових рішень та включайте ці виправлення в плани. Є коло завдань, які повинні вирішуватися безпомилково. Потрібно вміти ідентифікувати такі завдання й не передоручати їх підлеглим.

5. Передавши підлеглому певні повноваження, не втручайтеся в його розпорядження доти, поки не побачите можливості серйозних ускладнень.

6. Беріть на себе відповідальність за всі рішення, які ваші підлеглі зробили відповідно до переданих їм повноважень.

Проте виділяються й помилки делегування, які сприяють несвоєчасному та невірному виконанні доручення. Основними помилками в делегуванні є:

1. Невміння пояснити. Від того, як підлеглий засвоїв ваші первісні вказівки, залежить, чи впорається він із завданням, відповідальність за рішення якого ви йому делегували. Замість питання «чи всі ви зрозуміли?» краще запитати: «чи досить зрозуміло я вам усе пояснив?».

2. Фіктивне делегування. Не намагайтеся делегувати підлеглим ті повноваження, якими вони вже володіють за своєю посадою. Це лише дискредитує й вас, і ваші вказівки.

3. Помилка у виборі делегата.

4. Буркотливість. Ніколи не висловлюйте свого невдоволення ходом справ, якщо у вас немає зрозумілих ділових пропозицій.

5. Нестриманість. У такій делікатній справі, як делегування, зайвий прояв емоцій небезпечний. Холоднокровність і рівна поведінка з колегами необхідні на всіх етапах делегування.

6. Делегування групі функцій і повноважень без визначення індивідуальної відповідальності: «Сім кухарів супу не зварять».

7. Страх «втратити» авторитет. Якщо ви чогось не знаєте – скажіть про це прямо. Правдиве зізнання в тім, що й ви не знаєте, як вирішити те або інше завдання, не нанесе настільки сильного удару вашому авторитету, як ви можете собі уявити.

8. Найважливіша й найнебезпечніша помилка полягає в передорученні підлеглим об'єднуючої функції керівництва. Головним координатором діяльності багатьох людей є саме керівник. Делегувати цей рід функцій – досить небезпечний шлях, що чреватий великими порушеннями в ритмічності й узгодженості роботи всього колективу.

Практична реалізація принципу делегування може здійснюватися за такими напрямками на підприємствах:

1. Перш, ніж поставити будь-яке конкретне завдання, запишіть зміст переданих повноважень. Зробіть свій короткий запис: укажіть лише мету й термін, план виконання майбутньої роботи, перелік того, що повинен знати підлеглий для успішного вирішення поставленого перед ним завдання.

2. Визначте час, необхідний для вирішення завдання, а також запишіть усе, що вам буде потрібно знати, щоб бути впевненим у дійсному виконанні роботи.

3. Завдання, включивши в нього звітність як обов'язкову вимогу, що повинна бути абсолютно чіткою зрозумілою для вашого підлеглого. Вичерпні інструкції в письмовій формі. Найпростіші доручення даються в усній формі. Переконайтеся, що інструкції зрозумілі. Зазначте, які звіти вам будуть потрібні й коли. Гранично чітко визначте права й обов'язки.

4. Зразком наслідування для підлеглих повинен бути ваш особистий приклад.

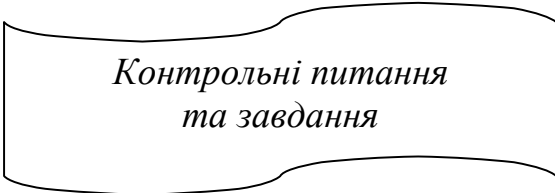
5. Стежте за тим, як молодший персонал реагує на передачу частини ваших повноважень. Чи немає ознак чвар й ухилення від виконання дорученої роботи? З появою перших же подібних ознак підтвердить передачу повноважень і збережіть довіру до того, кому ви їх передали.

6. Будьте готові запропонувати будь-яку допомогу, яка потрібна делегованому, але не втручайтеся в його справи доти, поки він не попросить вас про це. Коли ж виникне потреба перевірити роботу делегованого, не робіть це занадто явно. Пропонуйте свою допомогу тільки тоді, коли вона дійсно потрібна, не кривдячи свого підлеглого. Розвивайте у підлеглих почуття законної гордості за добре виконану роботу.

7. Оцініть підсумки роботи кожного й продовжуйте передавати свої повноваження далі, поки не досягнете повного використання міжособистих здібностей кожного працівника. Використовуйте похвалу й конструктивну доброзичливу критику, коли для цього є підстави.

8. Як швидко потрібні результати закінченої роботи? Якщо результати потрібні негайно, навряд чи слід делегувати. Чим більше є часу, тим більш ймовірне делегування.

9. Наскільки хороша система комунікацій у вашому підприємстві? Чим чіткіше працює інформаційна система й визначені посадові обов'язки, тим легше делегувати.



*Контрольні питання
та завдання*

Тести для самоконтролю

1. Головною метою управління, щодо підприємства є:

- а) створити підприємства;
- б) зберегти підприємства;
- в) ефективність діяльності.

2. Функція управління – це:

- а) сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених організацією цілей;
- б) вид діяльності, що відокремилась у процесі розподілу громадської праці з управління діяльністю підприємства;
- в) основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління;
- г) сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади.

3. Основними функціями управління є:

- а) організація;
- б) гласність;
- в) системність;
- г) плановість;
- д) спеціальні.

4. Принцип соціального управління – це:

- а) основне правило, мета управління, задачі виконання;
- б) вид діяльності, що відокремилась у процесі розподілу громадської праці з управління діяльністю підприємства;
- в) основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони і закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління;
- г) сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади.

5. Принципи бувають таких видів, як:

- а) організація;
- б) гласність;
- в) системність;
- г) плановість;
- д) спеціальні.

6. Метод управління – це:

- а) сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених організацією цілей;
- б) вид діяльності, що відокремилась у процесі розподілу громадської праці з управління діяльністю підприємства;
- в) основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони і закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління;

г) сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади.

7. Делегування – це:

- а) принцип прийняття економічних рішень, відповідно до якого здійснюється постійне співробітництво;
- б) передача повноважень іншій особі;
- в) процес впливу на систему з метою привести її в новий стан на основі використання притаманних економічній системі об'єктивних законів.

Питання для самоконтролю

1. Менеджер як організуючий центр функціонуючого підприємства.
2. Поняття функції та основні функції управління.
3. Поняття принципів управління та його види.
4. Поняття методів управління та його види.
5. Роль делегування у системі управління.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Сутності сторони управління.
2. Організаційний механізм і структура управління.
6. Процес управління та його основні стадії.
7. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
8. Основні правила (техніка) делегування.
9. Елементи делегування повноважень.

Тема 4**ПІДПРИЄМСТВО ЗВ'ЯЗКУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.
ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ****План викладу матеріалу**

- 4.1. Підприємство зв'язку як об'єкт управління.
 - 4.2. Державне регулювання підприємницької діяльності в галузі зв'язку.
 - 4.3. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства галузі зв'язку.
- Контрольні питання та завдання*

*Маючи на увазі будь-яке підприємство,
подумай, чи точно воно тобі вдасться.*

Кузьма Прутков

4.1. Підприємство зв'язку як об'єкт управління

Основу економіки галузі зв'язку складає виробництво та надання послуг зв'язку споживачам. Без виробництва не може бути споживання, а тільки проїдання накопиченого капіталу.

Підприємство зв'язку (оператор, провайдер) – основна ланка в мережі системи управління і функціонування галузі зв'язку, що організовує дію і виробничий процес з передавання інформації [56...59].

В умовах ринку необхідні такі підприємства зв'язку, які здатні активізувати структурну перебудову економіки, надавати свободи вибору споживачу форм обслуговування, видів товарів і послуг; організовувати додаткові робочі місця, забезпечувати окупність витрат, оперативно реагувати на зміни споживчого попиту.

В міру зростання масштабів надання послуг зв'язку і закономірного виробництва нових видів послуг, засобів зв'язку під впливом науково-технічного прогресу збільшується кількість органів галузевого управління, що ускладнює координацію діяльності підгалузей, вимагає комплексного підходу до планового керівництва. Це обумовлює необхідність пошуку нових рішень в області підвищення ефективності всіх ланок управління галузі зв'язку.

У галузі зв'язку можна визначити такі специфічні умови функціонування підприємств, як [23, 24, 26]:

1. Підприємства зв'язку безпосередньо працюють на споживчий ринок і призначені для більш повного задоволення населення в послугах зв'язку відповідної якості.

2. Підприємства зв'язку тісно пов'язані з іншими підприємствами галузі економіки країни, створюючи внутрішній і зовнішній інформаційний ринок. Особливо це проявляється в ринковій економіці, суттєво зростає роль інформації і зв'язку в підвищенні ефективності суспільного виробництва і розв'язанні соціальних задач.

3. Розвиток, поліпшення якості і підвищення доступності послуг зв'язку позначається на зростанні виробництва суспільної праці і національного доходу країни. Це є одним із проявів соціально-економічного ефекту, який створюється в країні й у населення при наданні послуг зв'язку підприємствами, що характеризує їх господарський ефект.

4. Для підприємств (структурних підрозділів) підгалузей зв'язку характерним (особливо для південних регіонів) є сезонність надання послуг зв'язку. Тому структурні підрозділи повинні бути підготовлені до надання значної кількості послуг без суттєвої зміни технічних можливостей.

5. На відміну від інших галузей в економіці країни у собівартості послуг галузі зв'язку частка витрат на оплату праці виробничого персоналу з нарахуваннями і амортизаційними відрахуваннями складає понад 70 %. Аналіз структури собівартості показує, що галузь зв'язку відноситься до трудомісткої і фондомісткої галузей країни. Внаслідок нематеріального характеру продукції зв'язку у собівартості відсутні витрати на сировину й основні матеріали та висока питома вага витрат на оплату праці.

6. Беручи безпосередню участь у вирішенні принципів питань організації виробництва і надання послуг населенню й організації господарства, підприємства зв'язку не мають виходу безпосередньо на споживача через низький соціально-економічний рівень життя і низьку культуру виробництва в народному господарстві.

Підприємства зв'язку відрізняються в залежності від загальних та видових ознак, табл. 4.1 [56...58].

Таблиця 4.1

Характеристика загальних і видових ознак підприємств зв'язку

Загальні ознаки	Видові ознаки
1	2
Вид об'єкта	– міністерство; – підприємство; – структурний підрозділ (філія, центр, цех, ВЗ)
Розмір об'єкта	– малі; – середні; – великі
Розташування об'єкта	– місто (понад 1 млн. жителів); – місто (близько 10 млн. жителів); – місто (близько 500 тис. жителів); – місто (близько 250 тис. жителів); – мале місто; – селища міського типу; – сільська місцевість

Продовження табл. 4.1

1	2
Вид надаваних послуг	– поштові; – телекомунікаційні
Номенклатура надаваних послуг	– однономенклатурні; – багатноменклатурні
Режим роботи об'єкта	– неперервний; – перервний; – сезонний
Характер витрат	– трудомісткі; – фондомісткі
Місце і роль у процесі виробництва та реалізації послуг	– безпосередньо обслуговуючі споживачів; – забезпечуючи процес передавання інформації; – спеціалізовані підприємства (зонові тощо)
Організаційно-правові форми	– державні; – кооперативні; – приватні
Підпорядкованість	– інші міністерства України; – інші відомства України
Періодичність управління	– річна (сезонна); – піврічна; – квартальна; – місячна; – декадна; – тижнева; – змінна; – часова
Географія об'єктів зв'язку за рівнями (30... 5)	– перший – понад 30; – другий – 20...30; – третій – 10...20; – четвертий – 5...10; – п'ятий – до 5

Основними умовами здійснення підприємницької діяльності в галузі зв'язку є:

1. Економічна самостійність.
2. Самоокупність, рентабельність, самофінансування.
3. Дотримання законів та рішень законодавчої та виконавчої бази.
4. Матеріальна зацікавленість та відповідальність за результати діяльності.

У сучасних умовах в галузі зв'язку стало невід'ємним функціонування малих і великих підприємства, що обумовлено метою розвитку галузі зв'язку, української економіки та зростання конкурентоспроможності.

Малі підприємства в галузі зв'язку – це підприємства будь-якої форми власності, що надають послуги зв'язку і діють незалежно та самостійно, відповідно до законодавчих актів як фізична чи юридична особа, метою діяльності яких є задоволення потреб споживачів у даній сфері та отримання прибутку, а **великі підприємства** – підприємства (оператори), що надають значну, суттєву частку загального обсягу послуг у галузі зв'язку [93, 94].

Взаємовідносини, що виникають між малими і великими підприємствами в галузі зв'язку приводить до створення і формування організаційно-економічних форм.

Організаційно-економічна форма – це організаційна взаємодія малого і великого підприємства в будь-яку форму (франчайзинг, венчур, аутсорсінг та ін.) після інтеграції, шляхом контрактних договірних угод з метою досягнення найбільш ефективним шляхом загальних економічних, соціальних та інших вигод. Іншими словами – це стійка (довгострокова) економічна взаємодія [93, 94].

Розглядаючи економічний зміст інтеграційної взаємодії малого і великого підприємства в галузі зв'язку можна відзначити, що на базі великих підприємств найбільш часто виникають такі організаційно-економічні форми в економіці України, як франчайзинг, венчур та аутсорсінг (рис. 4.1) [92 ... 95].

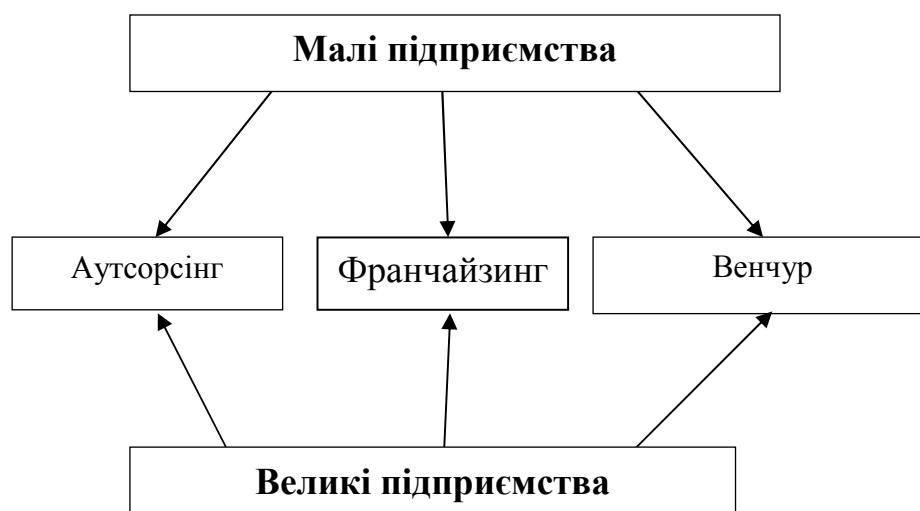


Рис. 4.1. Основні форми взаємодії малого та великого підприємств в галузі зв'язку України

Дослідимо особливості формування та розвитку даних організаційно-економічних форм в галузі зв'язку.

Аутсорсінг. В основі **аутсорсінга** лежить пошук варіантів передачі на виготовлення частини виконуваного замовлення іншим виконавцям за умови, що це буде дешевше, ніж самостійне виконання даної роботи [4].

Аутсорсінгова організаційно-економічна форма допомагає підприємствам вирішити проблеми функціонування і розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості послуг, зменшення ризику. Аутсорсінг

дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій в області інформаційних технологій, обслуговування, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва.

Підприємство-замовник може, використовуючи аутсорсінг другорядних функцій, зосередитися на тих функціях, які властиві саме їй, на своїй специфіці. На відміну від субпідряду, аутсорсінг – це стратегія управління підприємством, а не просто вид взаємодії, він припускає визначений реінжиніринг внутрішньо організаційних процесів і зовнішніх відносин малих підприємств.

У підприємницькій діяльності функціонують такі аутсорсінгові організаційно-економічні форми [93, 94]:

1. *Виробничий аутсорсінг*. Припускає надання окремих виробничих процесів підприємств або цілком весь цикл виробництва іншого підприємства. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим підприємствам та подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсінга.

Виробничий аутсорсінг дозволяє підприємствам, по-перше – зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, які важливо в умовах технологій, що стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги; по-друге – збільшити гнучкість виробництва – адже на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікації продукції, що випускається, і нарешті, вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

2. *Аутсорсінг бізнес-процесів*. Включає передавання сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для підприємства основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсінг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика.

Швидко розвивається один із різновидів аутсорсингу бізнес-процесів – аутсорсінг кадрових процесів. У зв'язку з усе більш великим ускладненням кадрових бізнес-процесів зараз виявилися потрібні постачальники послуг, здатні запропонувати повноцінне ефективне й економічне вирішення проблеми управління кадрами, засноване на найсучасніших технологіях, що дасть можливість підприємствам концентруватися на своїй основній діяльності.

До сьогодні з'явилися спеціальні підприємства – утримувачі персоналу, причому серед них є і міжнародні, які здійснюють працевлаштування як окремих фахівців, так і цілих колективів. Такі підприємства наймають фахівців, виплачують їм постійну зарплату, незалежно від того, знайшли вони замовника для конкретного фахівця чи ні. Зате зарплата від використання праці фахівця у разі його працевлаштування цілком надходить у розпорядження підприємства – утримувача персоналу. При цьому збільшена мобільність трудових ресурсів підвищує й ефективність економіки в цілому, перерозподіляючи трудові потоки.

Зараз аутсорсінг бізнес-процесів, не дивлячись на свій швидкий розвиток, ще не дуже поширений. Підприємства остерігаються втратити контроль, уникають довіряти стороннім підприємствам комерційні таємниці.

3. *Аутсорсінг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсінг)*. ІТ-аутсорсінг – це передавання спеціалізованому підприємству повністю або

частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме – обслуговування мережної інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих підприємств; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного обладнання, офшорне програмування.

Активний розвиток ІТ-аутсорсінга в усьому світі пояснюється тим, що у зв'язку зі стрімким розвитком технологій підприємствам складно самостійно відстежувати появу технологічних новин і своєчасно впроваджувати їх, не маючи великого штату технічних фахівців. Виявляється, що підприємствам, як правило, вигідніше залучати досвідчені організації зі штатом висококваліфікованих фахівців в області інформаційних технологій, ніж створювати і розширювати власні спеціальні підрозділи.

До числа переваг, отримуваних від аутсорсінга, можна віднести зниження собівартості функцій, передаваних аутсорсеру. Останній, як правило, здійснює виконання доручених йому функцій дешевше, внаслідок спеціалізації у вузькій наочній області і завдяки ефекту масштабу, що досягається при виконанні однотипних операцій одночасно для безлічі клієнтів. Ще одним позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості і надійності виконання переданих на аутсорсінг функцій, оскільки при розв'язанні подібних задач підприємства-аутсорсери вже накопичили значний досвід і можуть використовувати нові технології і висококваліфікований персонал. Аутсорсінг дає також можливість повернути співробітників замовника, що обслуговували раніше виконання делегованої аутсорсеру функції, і які добре знають специфіку свого підприємства.

Крім того, надзвичайно важливе посилення концентрації внутрішньо-корпоративної уваги на основних цілях підприємства шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам, що дає самому підприємству можливість сфокусуватися на задоволенні потреб клієнтів і розвитку технологій. Концентрація на основних функціях до того ж дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищуючи ефективність роботи підприємства постійним поліпшенням таких показників, як вартість, якість, сервіс і тимчасові витрати. Аутсорсінг може дозволити підприємству скористатися ресурсами, доступ до яких інакше був би неможливий, наприклад, при розширенні географії діяльності підприємства або при створенні нового підприємства [95]. Аутсорсінг знижує ризики завдяки тому, що аутсорсери інвестують засоби одночасно у значну кількість підприємств-клієнтів. Підприємство-замовник же на розвиненому ринку аутсорсінга має нагоду вибрати саме тих аутсорсерів, які володіють найбільшим досвідом у даній області. І нарешті, підприємство-замовник може поліпшити репутацію і збільшити вартість бренда в результаті більш якісного обслуговування його клієнтів стороннім спеціалізованим підприємством.

Проте потрібно враховувати, що при передачі на аутсорсінг відразу декількох важливих функцій виникає реальний ризик просочування інформації і появи нового конкурента, що використовує досвід і знання підприємства, яке замовляло аутсорсінг. Понизити цей ризик можна, замовивши аутсорсінг різних аспектів бізнесу різним аутсорсерам, хоча це і збільшує витрати. Крім того, першорядне значення має знаходження добросовісних партнерів, що відмінно зарекомендували себе на ринку послуг, і грамотне укладання з ними контрактів з фіксацією всіх необхідних умов.

Іншою небезпекою є втрата контролю над власними ресурсами, відрив керівництва від частини діяльності підприємства, внаслідок чого воно може ухвалювати неадекватні рішення.

При роботі з аутсорсерами може зменшитись продуктивність власних співробітників, оскільки вони можуть розцінити аутсорсінг, що супроводжується передачею частини персоналу стороннього підприємства і звільненнями, як зраду. Підприємство у разі несподіваної відмови від послуг аутсорсера або його банкрутства, ризик якого завжди існує, може зіткнутися ще з однією неприємністю – необхідністю терміново шукати нових партнерів або почати самотійно виконувати функції, що раніше були на аутсорсінгу, внаслідок відсутності необхідних знань і досвіду через тривале користування послугами чужих фахівців замість навчання своїх.

Крім перелічених недоліків можливе і збільшення витрат при передачі другорядних функцій як розплата за прагнення зосередитися на основній діяльності, і навіть зниження якості через несумлінність аутсорсера. Ці проблеми особливо гостро стоять на нерозвинених ринках, в умовах недостатньо сильної конкуренції, коли аутсорсер, уклавши контракт, "накручуватиме" ціни і не дуже ретельно стежитиме за якістю виконання роботи, розуміючи, що клієнт не зможе знайти іншого постачальника послуг, тобто коли аутсорсер буде фактично монополістом на ринку.

При укладанні аутсорсерами контракту необхідно докласти зусиль, щоб він максимально знижував ризики аутсорсінга. Для цього він повинен бути короткостроковим на початковій стадії, щоб визначити всі приховані витрати, і повинен передбачати постійний контроль і взаємодію з аутсорсерами. Крім того, необхідно, щоб контракт передбачав постійне стимулювання виконавців, причому крім ризику втрати замовлення, у разі неякісного виконання він повинен забезпечувати стратегію "win-win", тобто від спільної роботи повинні виграти обидві сторони, що можна забезпечити преміюванням. Контракт повинен бути достатньо гнучким, щоб послуги, що надаються, змінювалися разом з умовами, що змінюються, при цьому не слід підписувати стандартні контракти, особливо у разі незнайомих технологій, оскільки може виявитися, що вони містять безліч прихованих витрат.

Взагалі аутсорсінгова організаційно-економічна форма характерна для ринка телекомунікаційних послуг.

Тенденція використання аутсорсінгової організаційно-економічної форми на ринку телекомунікації збільшується неймовірними темпами.

Щорічне зростання у світі складає 25 %. Обсяг світового ринку офшорного аутсорсінга у секторі інформаційних технологій, за оцінками консалтингової компанії Datamonitor, у 2003 р. збільшився на 80 %. У 2004 р. на ІТ-аутсорсінг було укладено 244 контракти на суму понад \$100 млн. і 29 контрактів вартістю понад мільярд [3].

У результаті розвитку підприємства в Україні створюються нові структури бізнесу, що пов'язані з галузевим кооперуванням, організацією асоціативних форм господарювання, реформуванням нині діючих підприємств, розвитком інноваційних процесів в економіці країни.

Франчайзинг. Як показує зарубіжний досвід, ефективним засобом розвитку і стимулювання малого підприємства є **франчайзинг** (англ. franchising – особлива система відносин партнерства та бізнесу, за якої користуються привілеями) – змішана форма великого і малого підприємства, за якої великі корпорації, «батьківські» компанії (франчайзери) укладають договір із малими фірмами, «дочірніми» компаніями, бізнесменами (франчайзі) на право, привілеї діяти від імені франчайзера. При цьому мала фірма зобов'язана здійснювати свій бізнес тільки у формі, запропонованою «батьківською» фірмою протягом визначеного часу й у певному місці. У свою чергу франчайзер зобов'язується постачати франчайзи товарами, технологією, робити усілякий вплив у бізнесі [69].

Для бізнесмена-початківця найцінніший і найкорисніший привілей – це можливість використати вже відпрацьовані технології, що виправдали себе, обладнання, послуги з постачання, рекламні матеріали, відому та популярну торговельну марку, можливість навчатися й отримувати консультації в процесі бізнесової діяльності.

Такі можливості можуть надавати, як правило, великі підприємства, які вже мають досвід ведення діяльності, знання, є власниками „ноу-хау” й здобули визнання у світі бізнесу та у споживачів. Франчайзинг як система ведення бізнесу створює сприятливі передумови для малого підприємства скористатися можливостями великих підприємств. Франчайзинг розвивається тільки на основі успішної діяльності, і його не слід розглядати як засіб, що спрямований на поліпшення справи, яка розвалюється.

На практиці франчайзинг є системою довгострокових договірних відносин між франчайзером і франчайзі, за якої франчайзер надає свої знання, досвід, імідж, виробничу або сервісну експертизу та зв'язки на ринку замість платежів франчайзі і можливості втручатися в управління фірмою. Франчайзер дуже часто виступає як дистриб'ютор товарів, якими він вільно торгує на ринку, або послуг. Франчайзі – це фірма або особа, що купує франшизу і цим самим дає можливість увійти в нову справу при сподіванні на високий відсоток успіху. Франчайзі береться виробляти товар чи надавати послуги своїми зусиллями і за свій рахунок, дотримуючись при цьому стандартів якості, які установлює франчайзер. За використання торговельної марки франчайзеру систематично виплачується певна сума (роялті). Франчайзі, як правило, є малим бізнесом, але не новим підприємством, тому що процес контролюється більше франчайзером, ніж франчайзі.

В Україні франчайзинг не набув поширення, тоді як у країнах з розвиненою ринковою економікою він налічує більше двох століть. Сферою його застосування спочатку стали залізниці, банки, а потім – промисловість і послуги [93, 94].

Виступаючи в ролі продавця свого досвіду, досвідчені франчайзери отримують різнобічну вигоду. Насамперед, це прибуток від передачі франчайзі своєї технології, можливості без значних витрат отримати додаткові надходження за рахунок розширення масштабів свого бізнесу, зміцнення позицій на ринку. Для великого підприємства участь у франчайзингу може розглядатись як своєрідний спосіб реклами, завоювання високого іміджу.

Для франчайзингу як форми підприємницької діяльності характерні такі особливості:

- право власності франчайзера на торговельну марку, фірмову послугу, ідею, технологічний процес, патент, спецобладнання, ділові зв'язки, „ноу-хау” та ін.;
- продаж франчайзі ліцензії („франшизи”), яка дає право на використання названих вище елементів господарської діяльності;
- включення в угоду про продаж ліцензії права франчайзера на контроль за діяльністю франчайзі й зобов'язання надавати йому кваліфіковану допомогу в навчанні персоналу, проведенні маркетингових досліджень ринку та ін.;
- отримання франчайзером від франчайзі: а) одноразової оплати ліцензії й обладнання; б) періодичних платежів у вигляді відсотка від обсягу продаж (або прибутку); в) постійних внесків у централізований рекламний фонд.

Франшизне підприємство може створюватися за різними схемами:

- 1) підприємець, який купив франшизу й заручившись підтримкою великої корпорації (франчайзера), створює нове підприємство і починає розвивати свою діяльність;
- 2) використання конверсійного франчайзингу, коли замість організації нової діяльності до франчайзингової системи приєднується самостійно діюче підприємство аналогічного або суміжного профілю.

Підприємець, який придбав франшизу, не тільки отримує право на використання торговельної марки франчайзера, включаючи конкретну продукцію, стандартну технологію або певний бізнес, але й зобов'язується суворо дотримувати усіх правил, норм і обмежень, передбачених концепцією франчайзера. Це вимоги щодо організаційно-правового регламентування роботи апарату управління, оформлення торговельного залу, виробничих приміщень та ін.

У бізнесовій діяльності використовують три основні види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий.

Товарний франчайзинг спочатку застосовували як спосіб продажу автомобілів і бензину, коли у великого товаровиробника (франчайзера) дилер-франчайзі купує право на продаж та сервісне обслуговування товарів відповідної марки й реалізує продукцію кінцевим споживачам від імені франчайзера. Саме спосіб ведення бізнесу, за якого франчайзі купує у

провідного підприємства право на продаж товарів з її торговельною маркою, називається товарним франчайзингом.

Виробничий франчайзинг застосовується в продажу підприємцям франчайзі технологій і сировини для виготовлення певного продукту. Виробничий франчайзинг набув поширення, насамперед, у виробництві безалкогольних напоїв.

Діловий франчайзинг є найпопулярнішим видом, коли франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим підприємствами на право відкриття окремих або цілих груп кіосків, магазинів для реалізації продуктів і послуг як франчайзер. Цей вид франчайзинга найбільш поширений у побутовому обслуговуванні, готельному бізнесі, громадському харчуванні.

В галузі зв'язку франчайзингова організаційна форма розвивається за усіма підгалузями (пошта, Інтернет, мобільний зв'язок та ін.).

Венчур. Сучасна економіка більшості держав світу характеризується новими рисами та пріоритетами. Серед них важливу роль відіграють такі види економічної діяльності, які спрямовані на задоволення постійно зростаючих потреб народу, запровадження високих технологій, нової техніки та матеріалів. Усі це дає підставу стверджувати, що у світі переводять економіку на інноваційний шлях розвитку.

Венчурне підприємство – підприємство, зайняте науковими дослідженнями, інженерними розробками, створенням і впровадженням нововведень, у т.ч. за замовленнями великих підприємств і державними субконтрактами [4].

Важливе місце в інноваційній діяльності займають пріоритетні напрями – науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визнані напрями інноваційної діяльності, які спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній, конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави [92, 93, 94].

Венчурні підприємства спеціалізуються на пошуку й розробці нових технологічних ідей. Значною мірою через те, що це найменш дорогий процес створення нововведення і доведення його до споживача. Крім того, малі венчурні підприємства досить часто виступають як експериментатори нововведень, на яких перекладається ризик початкового етапу прикладного освоєння нових виробів або технологій.

Швидкому розповсюдженню нововведень сприяють різноманітні форми контактів і співробітництва між малими венчурними підприємствами і великими підприємствами. Метою таких контактів, як правило, є або отримання необхідної інформації про нові дослідження і розробки, або придбання прав на їхнє використання.

При співробітництві великі підприємства частіше всього на початковій стадії розробки нововведення дають малим венчурним підприємствам позики в обмін на докладну інформацію про їхні розробки. Нерідко це великі підприємства, що фінансують або купують, мають право контролювати мале підприємство, або приєднують їх до великого підприємства.

Ефективність діяльності малих венчурних підприємств обумовлюється не тільки їхньою вузькою спеціалізацією та глибокими контактами з великими підприємствами, зацікавленими у прискореному впровадженні нових науково-технічних розробок, а й системою організації та стимулювання науково-дослідної діяльності та її впровадження [54]. На відміну від інших форм інвестування ця форма має низку специфічних рис, а саме: пайова участь інвестора у капіталі підприємства; надання засобів на тривалий термін; активна роль інвестора в управлінні фінансами підприємства. Серед причин, що стримують інноваційну активність малих підприємств галузі зв'язку, насамперед, потрібно назвати нестачу коштів на придбання нової техніки і впровадження нових технологій, високий економічний ризик, недостатність інформації технічного й технологічного характеру.

Для поглиблення розвитку малого венчурного підприємства необхідне створення відповідного інноваційного клімату, що вимагає серйозного повороту багатьох аспектів державної політики. В Україні малі венчурні підприємства займають значне місце та відіграють значну роль в економіці країни, значимість яких постійно зростає [94].

В галузі зв'язку венчурні відносини між великими та малими підприємствами можуть бути виражені в різних формах у залежності від наукового нововведення: послуга, обладнання, технологія тощо. Так, наприклад, існують наукомісткі підприємства, що створюють комутаційне обладнання, це – Дніпропетровський машинобудівний завод, що створив станцію «Дніпро»; Харківський завод ім. Шевченка – станцію «ЕС-11» і «Донець»; Одеське підприємство «Фарлеп» – станцію Ф –1500 [94].

Позитивні та негативні впливи організаційно-економічних форм взаємодії малих і великих підприємств в галузі зв'язку надано на рис. 4.2.

Дані організаційно-економічні форми дають можливість підприємцю визначити вибір діяльності і способи функціонування в підприємницькому середовищі, забезпечити взаємовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, кадрових і фінансових ресурсів з метою розвитку економіки країни. Отже, роль і місце підприємства зв'язку в ринковій економіці постійно зростає, що виявляється в перетворенні його не просто в структурний елемент ринкової економіки, а в такий елемент, на якому будуватимуться всі структури ринкової економіки.

Соціальний розвиток та функціонування підприємства зв'язку в економіці країни неможливо без аналізу різноманітних середовищ, які гальмують його функціонування або сприяють розвитку підприємств галузі зв'язку. Сукупність їх діяльності складає підприємницьке середовище.

Організаційно-економічні форми взаємодії малого і великого підприємства

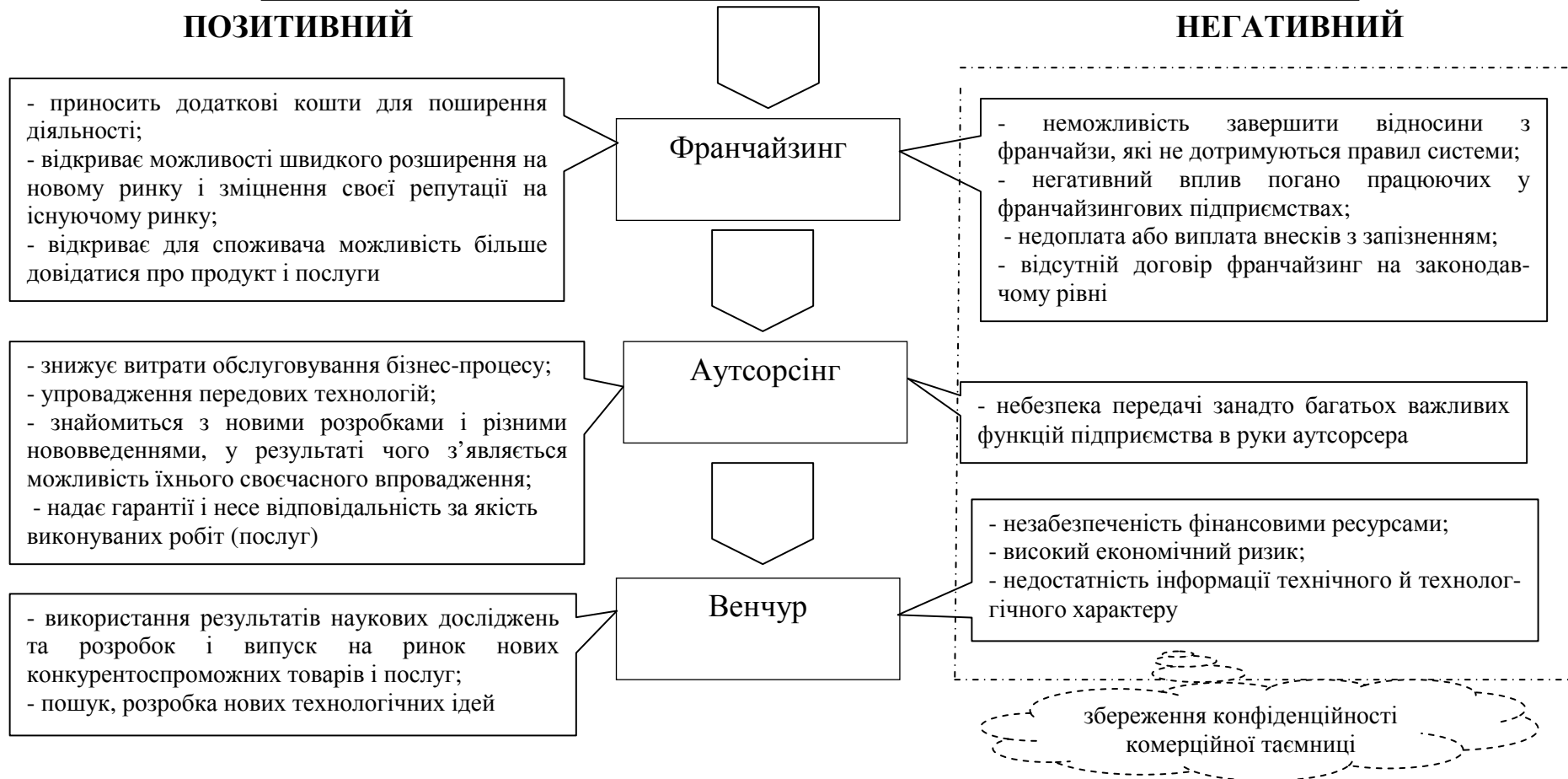


Рис. 4.2. Організаційно-економічні форми взаємодії малого і великого підприємства в галузі зв'язку

Під підприємницьким середовищем розуміють сформовану в країні сприятливу соціально-економічну, політичну, цивільно-правову ситуацію, що забезпечує економічну свободу дієздатним громадянам (підприємцям) для заняття підприємницькою діяльністю, спрямовану на задоволення потреб усіх суб'єктів ринкової економіки [94]. Підприємці функціонують у певних умовах, що складають у сукупності підприємницьке середовище, яке і представляє інтегровану сукупність різних (об'єктивних і суб'єктивних) факторів, що дозволяють підприємцям домагатися успіхів у реалізації поставлених цілей, у здійсненні підприємницьких проектів і договорів та отриманні прибутку (доходу) або збитків.

Як інтегрована складна система підприємницьке середовище поділяється на зовнішнє і внутрішнє.

Стан зовнішнього підприємницького середовища має визначальний вплив на розвиток підприємництва в країні в цілому і в окремих регіонах. **Під зовнішнім підприємницьким середовищем** розуміється сукупність зовнішніх факторів і умов, що прямо або побічно впливають на становлення та розвиток підприємництва [94]. Зовнішнє середовище стосовно підприємців є середовищем об'єктивним і діє незалежно від їхніх бажань. Щоб домагатися успіхів, підприємці повинні добре знати всі зовнішні фактори та умови, щоб у своїй діяльності передбачати їхній вплив на кінцеві результати свого бізнесу. Як випливає з навчань класиків економічної теорії, базою підприємницької діяльності є знання про основні умови і фактори зовнішнього середовища.

Зовнішнє підприємницьке середовище включає наступні підсистеми:

- економічне становище в країні і регіонах;
- політичну ситуацію, що характеризується стабільністю розвитку суспільства і держави;
- правове середовище, що чітко установлює права, обов'язки, відповідальність підприємницького й іншого суб'єктів ринкової економіки;
- державне регулювання і підтримка підприємництва;
- соціально-економічну обстановку, що пов'язана з рівнем платіжного попиту населення (споживачів), рівнем безробіття;
- культурне середовище, обумовлене рівнем утворення населення, що забезпечує можливість займатися визначеними видами підприємницького бізнесу;
- науково-технічне, технологічне середовище; наявність у достатній кількості природних факторів виробництва, необхідних для розвитку визначених видів діяльності;
- фізичне середовище, пов'язане з кліматичними (погодними) умовами, що впливають на процес функціонування підприємницьких організацій;
- відсутність прояву природних катаклізмів;
- інституціонально-організаційне середовище, що свідчить про наявність достатнього числа організацій, які забезпечують можливість здійснення комерційних операцій, ділових зв'язків і т.д.

Підприємницький успіх залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішим є **внутрішнє підприємницьке середовище** як визначена сукупність внутрішніх умов функціонування підприємницької організації [94]. Значною мірою внутрішнє підприємницьке середовище носить суб'єктивний характер: воно прямо залежить від самого підприємця, його компетентності, сили волі, цілеспрямованості, рівня вимог, умінь та навичок в організації у веденні бізнесу.

До внутрішнього підприємницького середовища слід віднести наступні підсистеми (фактори):

- наявність необхідного обсягу власного капіталу;
- правильний вибір організаційно-правової форми фірми;
- вибір предмета діяльності;
- підбір команди партнерів;
- знання ринку і кваліфіковане проведення маркетингових досліджень;
- підбір кадрів і управління персоналом, його мотивоване матеріальне стимулювання;
- механізм збереження підприємницької таємниці й ін.

Особливості функціонування підприємств у ринковому середовищі згідно з напрямками здійснюваних ним видів діяльності можна зобразити у вигляді схеми, наведеної на рис. 4.3 [12].

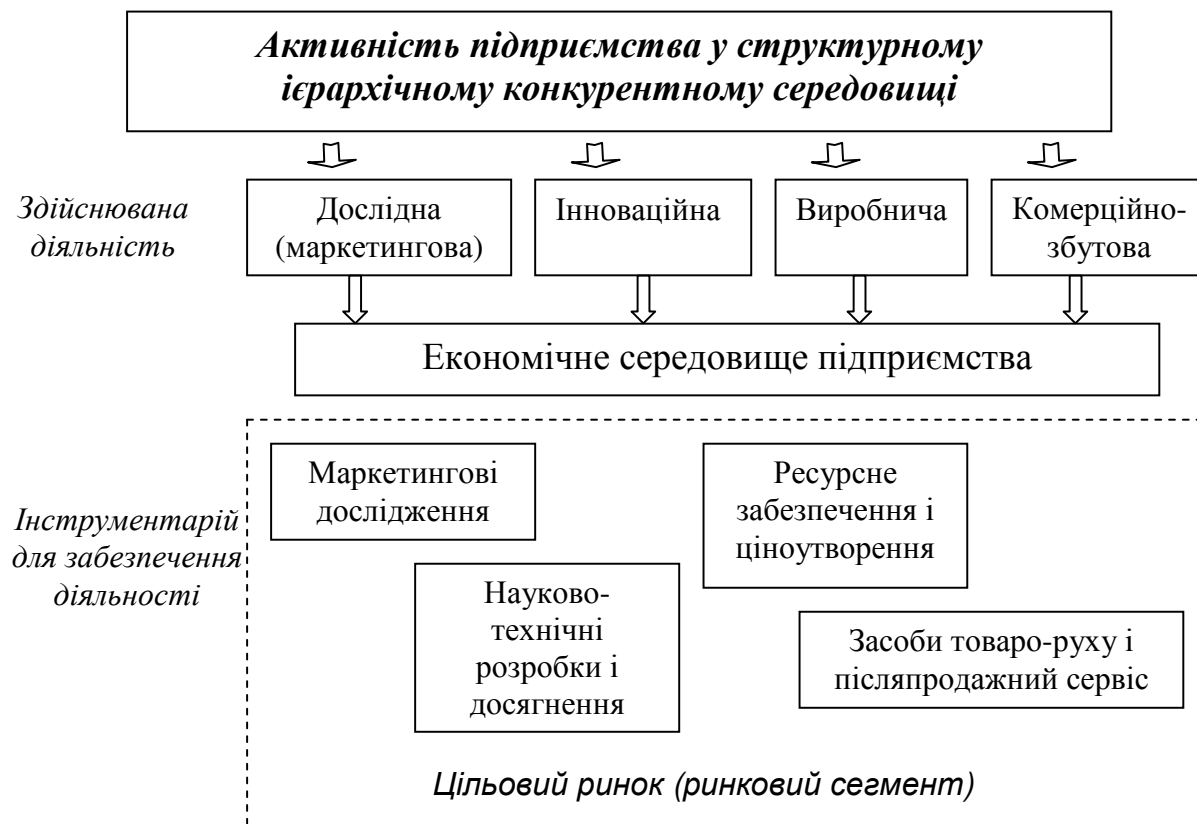


Рис. 4.3. Схема діяльності підприємств у ринковому середовищі

4.2. Державне регулювання підприємницької діяльності в галузі зв'язку

В Україні протягом останнього часу спостерігається процес формування ринкових відношень, в яких підприємництво (підприємницька діяльність) відіграє основну роль.

У середині 90-х років XX ст. держава відійшла від однієї крайності – повної економічної свободи із категоричним запереченням необхідності збереження збалансованого механізму державного регулювання економіки як невід'ємної частини державного управління – до іншої. Йдеться про спробу підмінити ринковий механізм господарювання жорстким державним регулюванням.

Це призвело до збільшення кількості неефективних та недоцільних державних рішень, які знайшли своє відображення у відповідних нормативно-правових актах. Результатом впровадження цих нормативно-правових актів стало збільшення перешкод для здійснення підприємницької діяльності, зростання рівня тонізації, посилення соціальної напруги у суспільстві.

Однак, підприємницька діяльність не можлива без державного регулювання.

Державне регулювання підприємництва є напрямом державної політики, спрямованим на удосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та способом, що установлюються Конституцією та Законами України.

Завдання і функції державного регулювання реалізуються у конкретних діях органів і посадових осіб, що здійснюють вплив на суб'єктів господарювання.

Держава і підприємництво вступають у відносини, в яких кожна зі сторін має значний вплив. Держава має потребу в підприємстві, оскільки ринкова система забезпечує її (без особливих додаткових витрат) матеріальними ресурсами, послугами і товарами, фінансовою підтримкою державних програм і т.п.

У свою чергу, підприємництво має потребу в державі, оскільки йому необхідне законодавство, що регламентує правила економічної діяльності, її безпеки, захисту і стабільності, а також функціонування монетарної системи, стабільної економічної і соціальної інфраструктури. Підприємництво покладається на конституційний захист і державну підтримку підприємництва як основного інституту суспільства, що забезпечує отримання прибутку, зайнятість населення і підвищення його життєвого рівня. Результатом таких взаємин є «змішана» економіка, в якій взаємодіють її суспільний та приватний сектори.

Державні органи на різних рівнях впливають на підприємницьку діяльність, тому результати її здійснення залежать від держави. Держава установлює «правила гри» на ринку.

Відносини між державою і підприємництвом можуть виявлятися у конфліктах, однак ці відносини не є настільки ворожими, як це іноді намагаються представити. Адже саме державне регулювання створює те середовище, в якому діють підприємці, забезпечуючи захист права власності, виконання договірних зобов'язань і т.п., що є суттєвим для діяльності підприємців. Така ворожість більше стосується посадових і службових осіб державних органів, які зловживають своїми повноваженнями, порушують права і законні інтереси підприємців.

Як відомо, одні вчені вважають, що для розвитку економіки є необхідною відмова держави від регулювання більшості сфер підприємницької діяльності.

Інші вчені, навпаки, наполягають на значному посиленні ролі держави в регулюванні підприємництва для забезпечення суспільних (публічних) інтересів [63]. На нашу думку, дійсно ефективне регулювання має бути побудоване на більш тісному співробітництві між державою і підприємництвом.

Найбільш прийнятним і оптимальним варіантом відносин між державою і підприємством в галузі зв'язку є законодавча база. В галузі зв'язку державне регулювання здійснюється за допомогою таких законодавчих документів, як: Закон України «Про телекомунікації», Закон України «Про поштовий зв'язок», Рішення НКРЗП «Про затвердження Граничних тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги», Рішення НКРЗП «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги», Рішення НКРЗП «Про затвердження Змін до Правил взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж загального користування», Постанова України «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку», Рішення НКРЗП «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку», Рішення НКРЗП «Про затвердження Граничних тарифів на універсальні послуги поштового зв'язку», Наказ МНС України «Про затвердження Правил щодо забезпечення пожежної безпеки об'єктів рухомого (мобільного) зв'язку та безпроводового доступу» та ін. [7, 27, 28, 52].

Проте основними напрямками державного регулювання діяльності підприємств в галузі зв'язку є [55]:

1. Податкове регулювання – визначення переліку податків та інших обов'язкових платежів, розмірів та порядок їх сплати.

2. Грошово-кредитне регулювання – регулювання грошової емісії, рівня позикового банківського відсотка, надання позик, випуск цінних паперів, вплив на грошові потоки та накопичення суб'єктів господарювання.

3. Соціальний захист – пенсійне забезпечення, допомога інвалідам, дітям, страхування життя та здоров'я.

4. Цінове регулювання – становлення державного граничного рівня цін, або рівня прибутковості. За потребою компенсація збитків.

5. Захист навколишнього середовища – заходи щодо захисту природи у вигляді штрафів і санкції по забрудненню, проведення природоохоронних заходів.

6. Бюджетне регулювання – установлення додаткових платежів та відрахувань до бюджету, фінансування програм, спрямованих на підтримку соціально-значущих підприємств, державне замовлення на виробництво соціально-значущих видів продукції.

7. Регулювання умов та оплати праці – розроблення державного законодавства щодо праці та зайнятості. Установлення мінімальної заробітної плати, виплат по безробіттю.

Проте, у зв'язку розвитком суспільства, яке характеризується глобалізацією підприємництва, створенням міжнародних об'єднань підприємців, а також підсилюється можливостями використання передових технологій для економічного розвитку держав, унаслідок чого дане становище сприяє удосконаленню механізму державної підтримки підприємств у галузі зв'язку.

4.3. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства галузі зв'язку

Важливе методологічне місце і практичне значення для підвищення ефективності галузі зв'язку має найбільш повне виявлення факторів, які впливають на ефективність виробництва, і науково-обґрунтована їхня класифікація. Основні фактори підвищення ефективності виробництва в ринкових умовах суспільства були визначені в [57] й отримали досить детальну розробку і докладне висвітлення в багатьох директивних матеріалах і наукових публікаціях.

Зміни, які відбулися в економіці України за останні роки, в тому числі й у галузі зв'язку, призвели до виникнення нових факторів, які відбивають необхідність інтенсифікації виробництва і прискореного розвитку підприємств, як основної ланки, яка забезпечує задоволення потреб населення у послугах зв'язку. Найбільш повне використання факторів зростання ефективності потребує науково-обґрунтованої класифікації на базі системного підходу до їх вивчення.

Вивчення економічної літератури, яка вийшла друком за останні роки і присвячена дослідженню факторів економічної ефективності виробництва, дозволило виявити численні спроби побудови їх класифікації на базі системного підходу.

Важливим моментом під час побудови класифікації факторів підвищення ефективності виробництва є вибір ознаки, згідно з якою кожний фактор можна віднести до того чи іншого класифікаційного групування. Деякі спори під час побудови факторів підвищення ефективності виробництва не визначають, за якою ознакою вони відносять фактори до тієї чи іншої групи. Інші як класифікацію використовують досить абстрактні, з нашої точки зору, характеристики факторів.

Найбільш правильним підходом до вибору ознак класифікації факторів підвищення ефективності виробництва є такий, в якому як теоретична основа використовується Марксове визначення сутності процесу виробництва (у тому числі в галузі зв'язку). Аналізуючи процес виробництва, К. Маркс писав:

«...якими б не були громадські форми виробництва, працівники та засоби виробництва залишаються його факторами. Але, перебуваючи у стані відокремлення один від одного, і ті, й інші є його факторами лише по можливості. Для того, щоб взагалі виробляти, вони повинні об'єднатися» [57].

Оскільки ефективність – це засіб використання сукупних затрат праці в процесі виробництва, факторами якого є працівники та засоби виробництва, то останні впливають також і на розмір ефективності. Тобто, ефективність виробництва відбиває результативність використання живої праці, уречевленої в засобах і предметах праці.

У відповідності з таким підходом правомірне виділення рядом авторів наступних груп факторів підвищення ефективності виробництва: «Фактори, пов'язані з прогресом засобів праці; фактори, пов'язані з предметами праці; фактори, які знаходяться на боці головної виробничої сили суспільства – працюючих»; «фактори і умови, пов'язані з удосконаленням основних елементів виробництва; фактори й умови, пов'язані з використанням основних елементів виробництва» тощо. У той самий час, таке виділення груп-факторів не можна визнати вичерпаним.

Виходячи з того, що виробництво можливе лише при об'єднанні працівників з засобами виробництва, а також результатів їх споживання, ефективність його залежить від якості цього об'єднання, від форм і змісту зв'язків між окремими елементами процесу відтворення. Тому необхідно під час класифікації факторів підвищення ефективності враховувати вплив форм і змісту елементів процесу відтворення. Фактори підвищення ефективності виробництва треба шукати не тільки в прогресивному змінненні й раціональному використанні засобів праці, предметів праці та самої праці, але й в організаційних формах їх об'єднання, які в більшості визначаються економічними й соціальними умовами даного способу виробництва.

З урахуванням зазначеного, всю сукупність факторів підвищення ефективності можна розбити на п'ять груп за ознаками впливу на ефективність через різні елементи процесу відтворення і здійснення:

1. Соціальні фактори, тобто ті передумови, які створюється для підвищення ефективності суспільства.

2. Фактори, які впливають на економію затрат праці та в засобах праці.

3. Фактори, які впливають на економію живої праці.

4. Організаційні фактори, які впливають на якість об'єднання всіх елементів процесу відтворення.

5. Ринкові фактори, що впливають на забезпечення неперервності ритмічності фаз відтворення та їх узгодження.

Для підприємств галузі зв'язку та її підгалузей потрібні ефективні господарські рішення, які б забезпечили узгодження фаз процесу відтворення, на основі яких можливий вибір основних напрямів підприємництва і розвиток виробництва.

У сучасних умовах розвитку економіки України, при порівняно високому потенціалі виробничих сил, особливо збільшується вплив організаційних

факторів на підвищення ефективності виробництва. Вирішальною ланкою в проблемі удосконалення управління і подальшому підвищенні ефективності виробництва на підприємствах галузі стає організація.

Зростання ролі організаційних факторів у підвищенні ефективності виробництва послуг зв'язку обумовлене тими кількісними змінами у складі елементів процесу відтворення, які відбулися за останні роки, а також деякими організаційними перетвореннями, до яких належать – закріплення і формування сучасної системи управління.

Організаційні фактори, які впливають на підвищення ефективності виробництва через удосконалення взаємозв'язків між окремими елементами виробничого процесу, є продуктом особливого виду людської діяльності – управління. Через управління також реалізуються соціальні фактори, а також фактори, які належать до 1, 2, 3-ї груп. Практично мова йде про удосконалення системи управління. Система управління, її механізм повинні забезпечувати умову реалізації сукупності всіх факторів підвищення ефективності виробництва на всіх ієрархічних рівнях. Дані умови створюються шляхом формування такого механізму управління, який би забезпечив удосконалення виробничих відносин і привів їх у відповідність з розвитком виробничих сил.

Удосконалення систем управління виробництвом необхідно розглядати як найбільш важливий фактор прискорення. Тому необхідно поряд з інтенсифікацією виробництва розглядати проблему інтенсифікації управління. Вирішення цієї проблеми повинне базуватися на комплексному розгляді систем управління господарством, їхніх ланок і механізмів управління, факторів інтенсифікації в підсистемах виробництва й управління. Вирішення проблеми інтенсифікації управління потребує диференційованого підходу, який враховує відмінності й специфіку функціонування кожного об'єкта і суб'єкта управління, специфіку праці зайнятих в них працівників, надаваних послуг, їх результати та призначення.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Підприємство зв'язку – це:

а) комплексна система організації виробництва та збуту продукції, орієнтовна на задоволення потреб конкретних споживачів та отримання прибутку на основі дослідження ринку;

- б) основна ланка в мережі системи управління і функціонування галузі зв'язку, що організовує її дію і виробничий процес з передавання інформації;
- в) підприємство, організація, компанії, що виготовляють продукцію, товари, що роблять послуги.

2. За організаційно-правовою формою підприємства поділяються на:

- а) державні;
- б) приватні;
- в) колективні;
- г) господарські.

3. Організаційно-економічна форма – це:

а) організаційна взаємодія малого і великого підприємства в будь-яку форму (франчайзинг, венчур, аутсорсінг та ін.) після інтеграції, шляхом контрактних (договірних) угод з метою досягнення найбільш ефективним шляхом загальних економічних, соціальних та інших вигод;

б) форма, яка допомагає підприємствам вирішувати проблеми функціонування і розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосовності до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості послуг, зменшення ризику;

в) передавання спеціалізованому підприємству повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме – обслуговування мережної інфраструктури; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом; системна інтеграція; розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих підприємств; створення і підтримка публічних web-серверів; управління інформаційними системами; придбання в лізинг комп'ютерного обладнання, офшорне програмування.

4. Характеризувати підприємства можливо за такими ознаками, як:

- а) виробничі фонди;
- б) розмір;
- в) грошовий потік;
- г) підпорядкованість.

5. На ефективність управління підприємств зв'язку впливає такий фактор, як:

- а) законодавчі акти;
- б) реструктуризація;
- в) податкова політика.

6. Підприємницьке середовище – це:

а) визначена сукупність внутрішніх умов функціонування підприємницької організації;

б) сприятлива соціально-економічна, політична, цивільно-правова ситуація, що забезпечує економічну свободу дієздатним громадянам (підприємцям) для заняття підприємницькою діяльністю, спрямовану на задоволення потреб усіх суб'єктів ринкової економіки;

в) сукупність зовнішніх факторів і умов, що прямо чи побічно впливають на становлення та розвиток підприємництва.

Питання для самоконтролю

1. Сутність підприємств зв'язку.
2. Основні умови здійснення підприємницької діяльності.

Організаційно-економічні особливості функціонування різних форм підприємств.

3. Зовнішнє середовище підприємства.
4. Внутрішнє середовища підприємства.
5. Напрями державного регулювання.
6. Характеристика загальних і видових ознак підприємств зв'язку.
7. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємств зв'язку.
2. Роль та значення підприємств зв'язку в сучасних умовах.
3. Проблеми і суперечності підприємств зв'язку та шляхи їх вирішення.
4. Світовий досвід управління на підприємствах.

Тема 5

СТАНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛА

План викладу матеріалу

5.1. Ідеологія управлінця.

5.2. Управління персоналом як специфічна діяльність управлінця. Стили управління.

5.3. Управлінець як об'єкт самоуправління.

5.4. Креативність у системі управління.

5.5. Управління креативним потенціалом підприємства.

Контрольні питання та завдання

*Якщо я знаю, що знаю мало,
Я боюся того, щоб знати
більше.*

В.І. Ленін

*Щоб домогтися успіху треба
вміти керувати собою.*

Бербель і Хайнц Швальне

5.1. Ідеологія управлінця

Система основних принципів реалізації діяльності підприємств на підприємствах зв'язку, яка визначається головною метою його функціонування та його засновників й управлінців, є **підприємницькою ідеологією**, що реалізується в стратегії та політиці з окремих аспектів поточної підприємницької діяльності через управління [4].

Управлінська ідеологія – являє собою переконаність управлінця у собі або його прагнення дотримуватися у своїй процесуальній діяльності принципів такої переконаності, яка впливає на ідеологію [46].

На управлінську ідеологію впливають такі фактори, як:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| – територія країни; | – мова; |
| – релігійні традиції; | – природа і клімат; |
| – роль держави в реалізації життя суспільства; | – особливості політичного управління; |
| – ступінь законослухняності; | – освітній рівень і система в цілому; |
| – моральні критерії; | – система виховання; |

- сімейні традиції і сімейні прихильності;
- система професійної підготовки і перепідготовки кадрів;
- історичні та соціально-культурні особливості;
- моральні цінності й моральна культура;
- накопичена управлінська практика і рівень спілкування такої практики

В теорії управління можна визначити дві управлінські ідеології (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Управлінська ідеологія

Управлінець (менеджер)	Ідеологія ледачого підлеглого	Ідеологія ініціативного підлеглого
Стартова відправна лінія	Людина за природою ледача, вона не схильна до роботи	Людина діяльна, їй подобається творча діяльність, вона ініціативна, заповзятлива
Висновки	Отже, її необхідно змушувати працювати, заохочувати, карати, контролювати. Менеджер повинен уміти це робити	Отже, необхідно створити необхідні для цього умови, допомогти їй. Менеджер повинен уміти це робити

Ідеологія управлінця:

- у нього яскраво виражені егоїстичні (найчастіше матеріальні або кар'єрні) інтереси. Може заради них пожертвувати організацією;
- управлінець розуміє, що більшість оточуючих його людей звикло отримувати гроші за кількість годин, проведених на роботі, але не за якість праці;
- розважливий управлінець швидко навчається і сприйнятливий до нового, він не терпить формалізації, але любить порядок, хоча віддає перевагу мобільному хаосу;
- з погляду управлінця, працівник повинен бути мотивований і морально стимульований.

Особистість управлінця можна представити у вигляді трьох груп характеристик, які становлять: біографічні характеристики, здібності й риси особистості включають:

1. *Вік керівника.* Проблема вікової межі для управлінських працівників високого рангу, а також питання вікового оптимуму для управлінців з тих або інших видів професійної діяльності існують досить давно. Так, проводячи аналіз матеріалів зібраних Т. Коно, середній вік президентів великих японських компаній становить 63 з половиною роки, їхні американські колеги трохи молодші – 59 років. Ось що думає про дану проблему відомий американський менеджер Чи Якокка: «Я завжди вважав безглуздою практику, за якої людина,

яка досягла 65 років, зобов'язана, незалежно від свого фізичного стану, негайно йти у відставку. Ми повинні покладатися на наших старших менеджерів. Вони мають досвід. Вони мають мудрість!». Іншими словами, **вік** – це багато в чому досвід; не тільки природна, але й соціальна характеристика людини, у тому числі й керівника [53].

Проте тільки старший вік (а значить і досвід) надає право його власникові розраховувати на високий пост. Історія показує, що на початку створення найбільших підприємств стояли дуже молоді люди. А. Моріте, засновникові й багаторічному керівникові всесвітньо відомої «Соні корпорейшн», в день заснування фірми було всього 25 років. І таких прикладів чимало.

Таким чином, вік управлінця не може бути ні перевагою, ні перешкодою для того, щоб ефективно управляти. Залежність між віком й ефективністю керівництва так і залишається не певною.

2. *Стать керівника.* Дана характеристика викликає, останнім часом, все більше уваги з боку дослідників, які намагаються пояснити розходження між чоловічою і жіночою поведінкою у ролі керівника. Особливий інтерес і безліч публікацій у різних виданнях присвячені саме моделі жіночої поведінки. Це пояснюється тим, що в житті сучасного суспільства важко знайти область, у якій жінка не відігравала б важливої, якщо навіть не головної ролі. Жінки займають пости президента, прем'єр міністра, керівника великої політичної партії, дипломата, бізнесмена й навіть міністра оборони. Проте дослідники відзначають, що в окремих видах діяльності, де потрібна значна мовна активність, жінки в присутності чоловіків поведуться боязливо. Саме тому жінки рідше стають лідерами ніж чоловіки. Це можна пояснити тим, що чоловік має більшу компетентність у вирішенні групових завдань. Особливе значення має наявність прийнятого стандарту поведінки у суспільстві. Від виконавця чоловічої ролі очікують і відповідну поведінку. А жінкам, для того щоб до них ставилися, як до гідних керівників, доводиться постійно доводити свої здібності і можливості.

Дослідники визначили ще одне суттєве розходження між чоловіками й жінками управлінців, а саме, значний інтерес жінок до відносин між працівниками. Жінки перевершують чоловіків у демократичності управлінців, а, отже, і в ступені орієнтації на людські відносини. Але, поки не можна з впевненістю сказати: хто із них більш ефективний на посаді управлінця – чоловік чи жінка.

3. *Соціально економічний статус і освіта.* Дані характеристики дуже важливі для управлінця. Ефективний управлінець повинен мати високі знання в області управління й підприємницької діяльності, у сфері спеціальних наук, пов'язаних з діяльністю підприємств, а також володіти іноземними мовами. Сьогодні управлінці прагнуть опанувати не тільки спеціальні знання, але й хочуть володіти економічними й юридичними термінами. В Україні щороку підвищуються вимоги до управлінців щодо володіння іноземними мовами.

До специфічних (спеціальних) здібностей управлінця можна віднести спеціальні вміння, знання, компетентність, володіння потрібною інформацією.

Не слід особливо зупинятися на тому, наскільки важливі для успішного виконання управлінської діяльності ці здібності.

4. *Риси особистості.* До числа найбільш розповсюджених рис особистості, що згадуються у різних дослідженнях, є: домінантність, впевненість у собі, емоційна урівноваженість, стресостійкість, прагнення до досягнення більших висот, заповзятливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність, товариськість. Розглянемо кожну із цих характеристик окремо:

Домінантність або здатність впливати на людей. Керівникові необхідно обов'язково володіти даною характеристикою, тому що важко представити, як можна ефективно управляти людьми, не маючи на них потрібного впливу. Вплив на людей повинен бути заснований не тільки на посадових повноваженнях, але й на психолого-педагогічних особливостях спілкування керівника з підлеглими. Вплив повинен мати за основу справедливий підхід керівника до підлеглого.

Упевненість у собі. Ця характеристика безпосередньо відбивається на підлеглих: коли керівник наділений цією рисою, підлеглі відчують спокій, підтримку, захист, надійність, впевненість у завтрашньому дні. Таким чином, такий психологічний комфорт забезпечує й підвищує мотивацію до виконання необхідних завдань. Невпевнений у собі керівник не зможе викликати довіру й повагу до себе, як з боку підлеглих, так і з боку керівників більш високого рангу.

Емоційна урівноваженість і стресостійкість. Емоційна врівноваженість повинна проявлятися в контролі з боку керівника за своїми емоційними проявами. Відносини між менеджером і підлеглими повинні бути рівними, діловими й не залежати від особистої симпатії й власного настрою. Емоційна урівноваженість позначається на емоційному стані підлеглих. Негативний сплеск емоцій у керівника може знизити почуття впевненості в підлеглих, наслідком цього буде зниження їхньої ділової активності. Працівники будуть змушені боротися з власними почуттями, а не з робочими проблемами. Емоційна неурівноваженість може підривати імідж керівника в очах ділових партнерів. Тому керівник повинен звернути особливу увагу на засоби емоційної розрядки.

Креативність або здатність до творчого розв'язання завдань. Основою ефективного керівництва є також те, чи здатний керівник бачити елементи новизни й творчості в діяльності своїх підлеглих.

Прагнення до досягнення мети й заповзятливість – найважливіші риси сучасного керівника. У тісному зв'язку з ними перебуває схильність особистості до ризику. Керівник не може зупинятися на половині справи, повинен уміти ризикувати й прораховувати усі можливі варіанти. Хороший керівник займається бізнесом не стільки заради грошей, (вони є для нього показником успіху, а не засобом збагачення), а скільки через постійну необхідність концентрації всіх розумових здібностей для вирішення різноманітних проблем. Бізнес для гарного керівника є необхідним стимулом і життєво важливою дозою адреналіну.

Відповідальність і надійність у виконанні завдань. Дефіцит цих людських якостей ми постійно спостерігаємо у повсякденному житті. Керівник повинен давати перевагу ситуаціям, в яких необхідно нести персональну відповідальність за ухвалені рішення. Керівник повинен бути відповідальною й надійною людиною, тому що він є прикладом в очах своїх підлеглих.

Незалежність. Дана характеристика, без сумніву, є важливою особистісною рисою керівника, що забезпечує йому успішність дій у різних сферах життя організації. Якби поради не приймав керівник від навколишніх людей, кінцеві рішення він повинен приймати завжди сам. Чим більше керівник розраховує на власні сили і можливості, тим більше проявляється його незалежність, але це не виключає необхідності прислухатися до думки колег або підлеглих. Головне щоб керівник мав свою точку зору на виникаючі проблеми, а також підтримував цю властивість у своїх підлеглих. При цьому, надмірна незалежність керівника може перерости в самодурство й волюнтаризм. Незалежність, реалізована таким чином, сприяє зниженню ефективності менеджменту.

Товариськість. За результатами наукових досліджень, понад третину свого робочого часу керівник витрачає на спілкування, саме тому комунікаційні здібності у нього повинні бути на досить високому рівні. Багато ділових зв'язків, а також керівництво підлеглими, починається саме зі спілкування.

Ефективне здійснення управління та більш глибоке уявлення про можливі дії управлінця на підприємствах зв'язку, зміст його роботи буде сприяти ознайомленню із загальною моделлю управління (рис. 5.1).

Зміст роботи управлінця визначається функціональними потребами підприємства зв'язку з урахуванням можливостей і потреб персоналу.

Майбутня невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов підприємницької діяльності в галузі зв'язку спонукає управлінців постійно поглиблювати й розширювати знання теорії та практики управління. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади й видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди співробітництва працівників «під началом» керівника. Відносини жорсткого підпорядкування відійшли тепер в минуле. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за будь-яку сферу діяльності, не зважаючи на його професіоналізм або бажання, ставлення до цього інших людей. Сьогодні ж цього робити вже не можна, оскільки умови, в яких діють керівники, якісно змінилися.

В загальному вигляді, управління може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що саме потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети – спонукати людей працювати ефективно і з бажанням.

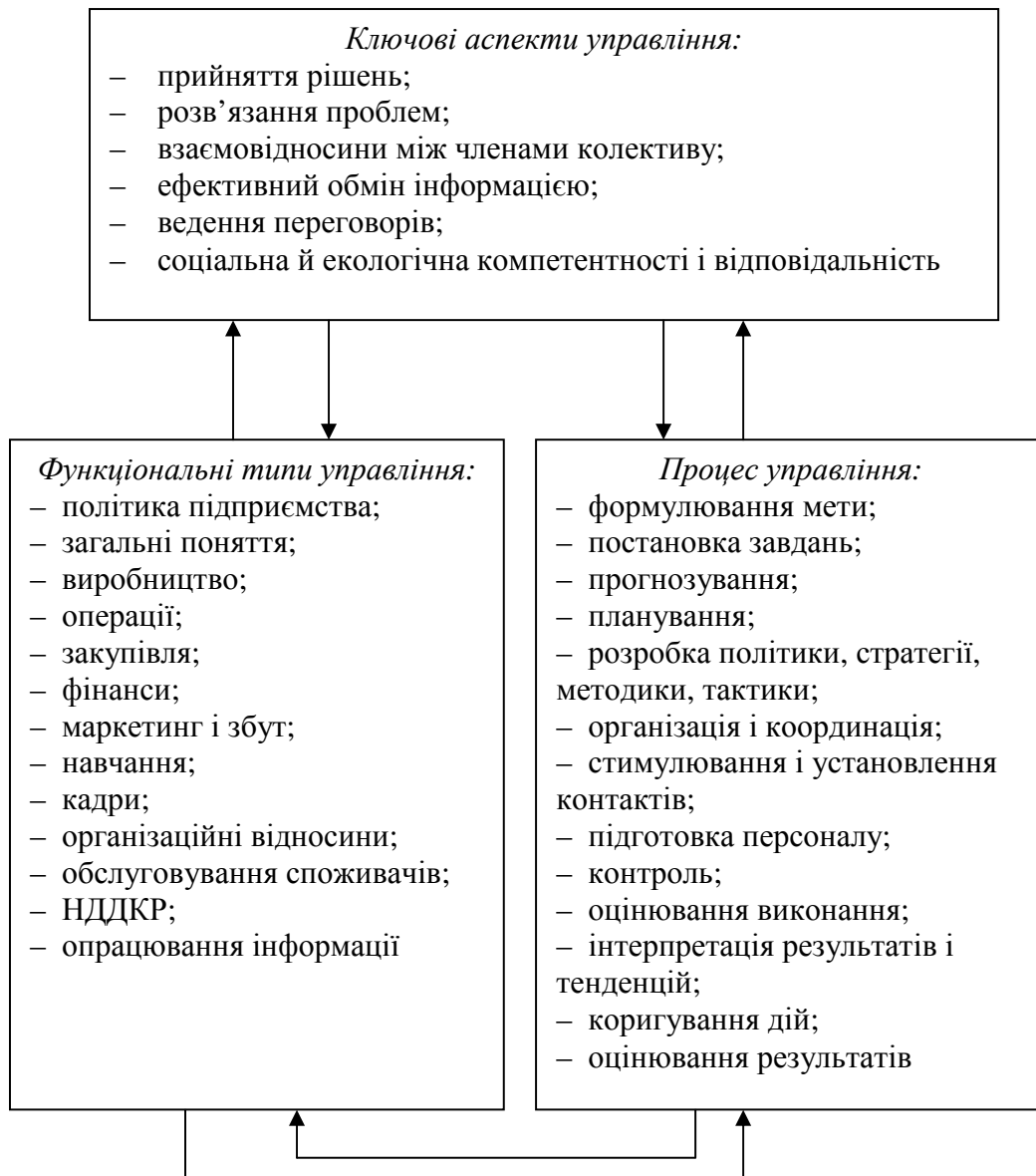


Рис. 5.1. Загальна модель управління підприємством

Практика підприємницької діяльності свідчить про те, що управлінець повинен постійно пристосовуватися, раціоналізувати і переорієнтовувати підприємство відповідно до зовнішніх умов. Управлінець – це комбінація переконання, примусу і прикладу, здібність примусити людей виконувати те, що від них вимагається. Іншими словами, управлінець – це здатність спрямовувати ентузіазм підлеглих на досягнення поставленої мети. Без управлінців будь-яке підприємство зв'язку є не що інше, як натовп людей і машин. Дієвість управлінців виявляється в здібності переконувати інших знаходити ефективні рішення поставлених завдань. Це певний людський фактор, що об'єднує трудовий колектив у єдине ціле й мотивує його до досягнення поточної і довгострокової мети. Відповідно управлінець – це особа, яка направляє інших людей і керує ними в їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети. Загалом зміст діяльності управлінця та його рольові функції на підприємстві зв'язку зображено на рис. 5.2.

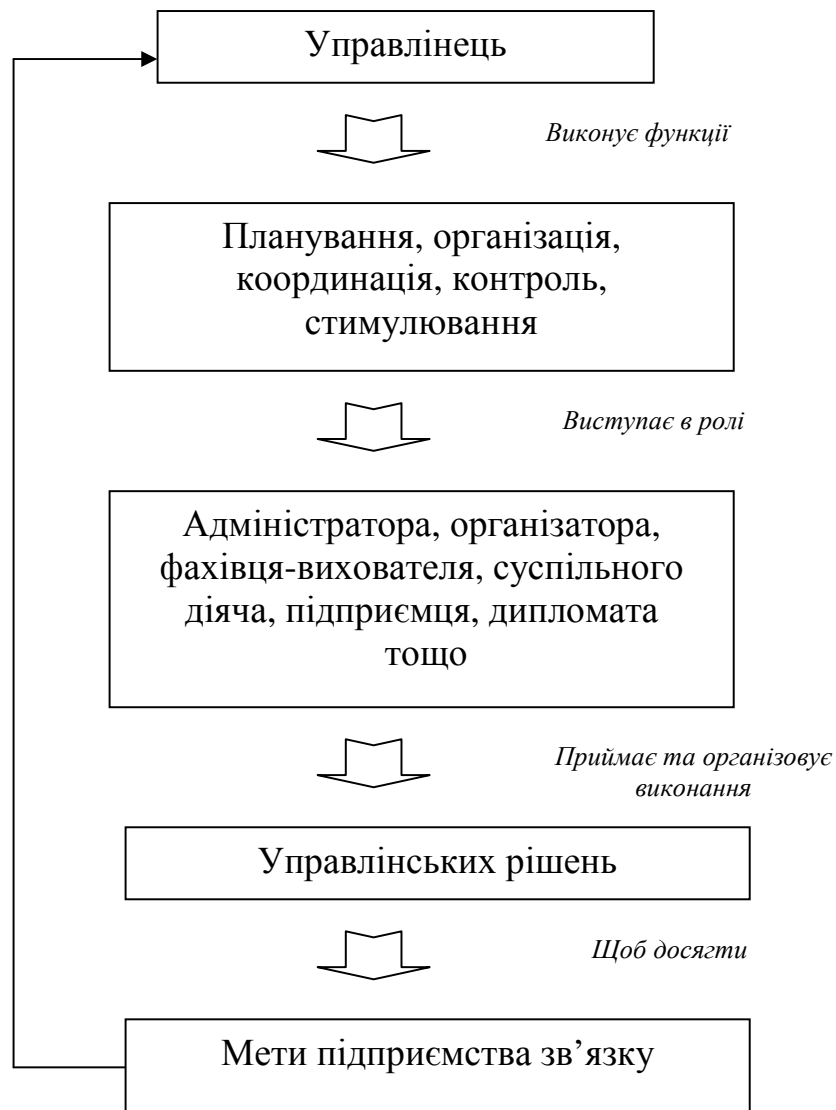


Рис. 5.2. Зміст діяльності управлінця та його рольові функції на підприємстві зв'язку

Одним із основних інструментів сучасного управління виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Управлінець має тонко реагувати на настрої та думки, які виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здібністю переконувати й домагатися підтримки своїх рішень з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів. Сучасне керівництво діє, виходячи з необхідності змін в організації. Кінцевий успіх цих змін можна забезпечити, лише враховуючи структуру потреб, її специфіку, динаміку. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник-менеджер може знати і приймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і здатність спонукати людей до дії.

Характерні риси сучасного управлінця порівняно з його попередниками такі:

- *орієнтація на людей*: більше часу присвячує взаємодії з людьми і менше часу проводить в офісі, розробляючи неймовірні плани;

- *ставлення до виконання*: поряд з орієнтацією на людей робить наголос на виконанні. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань у галузі управління з практичним використанням їх для спрямування персоналу на виконання завдань;

- *дух суперництва*: сучасний управлінець повинен уміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху управлінця. Не трудовий стаж або освіта, а лише вміння виправдовувати очікування вищого керівництва є вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера;

- *зовнішня перспектива*: управлінська майстерність має бути спрямована на будь-кого, хто має відношення до успіху;

- *орієнтація на системи*: складність сучасних відносин вимагає, щоб управлінець став фахівцем у галузі управління системами;

- *прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю*: прагнення до розробки принципів, які можуть привести керівника до успіху, не має сенсу. Управлінцям, які досягли успіху, властива гнучкість у прийнятті рішень, вони розуміють, коли важливо не слідувати тому, що вже було в минулому зроблено;

- *орієнтація на майбутнє*: тим, хто перебуває на нижчому рівні корпоративного управління, як правило, необхідна перспектива в межах кількох місяців. Вище керівництво повинне передбачати майбутнє (робити прогнози), принаймні на десятиліття.

Основні фактори, що сприяють ефективному управлінню управлінця на підприємстві зв'язку:

- *підтримка*: поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;

- *гармонізація відносин*: поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку тісних взаємовідносин;

- *акцент на досягненні мети*: поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі;

- *сприяння роботі*: поведінка, що сприяє досягненню мети за допомогою програм, координації і планування, а також забезпечення необхідними ресурсами – інструментами, матеріалами, технічними засобами.

Форма і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль управління обирає управлінець. З'ясування змісту керівної підприємницької діяльності передбачає дослідження основ управління, зокрема лідерства, впливу та влади.

5.2. Управління персоналом як специфічна діяльність управління. Стилі управління

У сучасній літературі в зв'язку з ускладненням і збагаченням діяльності з управління персоналом з'явилися різноманітні трактування управління персоналом.

Управління персоналом є діяльність по використанню співробітників для досягнення ефективності діяльності підприємства зв'язку. Визначення управління персоналом можна об'єднати в кілька груп:

1. *Мотиваційні визначення.* Управління персоналом – це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів.

2. *Дескриптивні (описові) дефініції.* Управління персоналом – це самостійний вид фахівців менеджерів, головною метою яких є підвищення продуктивної, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й чисельності виробничих й управлінських працівників; розробка й реалізація політики підбору й розміщення персоналу; вироблення правил прийому й звільнення персоналу; розв'язання питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу. У цьому визначенні розкривається мета й низка найважливіших функцій управління персоналом. Його важливим достоїнством є конкретність у розкритті змісту діяльності з управління кадрами. Це визначення має два недоліки: воно слабо відбиває сутність і специфіку управління персоналом; перелічує далеко не всі його найважливіші функції.

3. *Теологічні визначення* – це комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних й якісних характеристик персоналу й спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням. У визначенні відзначається найважливіша якість управління персоналом у системі підприємства – його функціональна спрямованість.

4. *Дескриптивно-теологічні дефініції.* Автор таких дефініцій намагається поєднати характеристику цілей управління персоналом з перерахуванням його найважливіших функцій. Економіка персоналу – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованим використанням персоналу.

Функції управління персоналом являють собою основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства [37]. Виділяють наступні функції:

– планування персоналу – визначення потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів звичайно розглядають як вихідну функцію кадрового управління, оскільки за часом вона випереджає всі його інші функції;

– визначення способів залучення персоналу: реалізація даної функції припускає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників? як залучити їх на дане підприємство? скільки чоловік взяти ззовні, а скільки зсередини? У

випадку створення нового підприємства, ця функція враховується ще на стадії визначення місця знаходження підприємства, бо не є в будь-якому регіоні можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації;

- управління персоналом: завдання – забезпечення попиту робочими місцями на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу, висококваліфікованими фахівцями й управлінцями;

- підбирання, оцінювання, відбирання і прийняття на роботу співробітників: можливість функції визначається зростаючою стійкістю робочої сили й підвищенням вимог до працівника;

- адаптація, навчання й підвищення кваліфікації працівників та їхній розвиток: професійний розвиток перетворився в безперервний процес, що триває протягом всього трудового життя людини;

- планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника: ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їхнім очікуванням й інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використати потенціал працівника;

- мотивація персоналу: означає спонукання працівників до сумлінної та ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається завдяки забезпеченню збігу організаційних й міжособистих цілей;

- управління персоналом: центральне місце в реалізації займає саме мотивація співробітників. Проте управління не зводиться до мотивації. Воно «як функція управління покликано поєднувати, координувати, взаємо пов'язувати й інтегрувати всі інші функції в єдине ціле»;

- інше.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів або стилів управління. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння усіх складностей лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на стилі управлінця. Відповідно до поведінкового підходу, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою управління підлеглими.

Важливим внеском поведінкового підходу в теорію лідерства є те, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів управління.

Стиль управління – це звична манера поведінки управлінця по відношенню до своїх підлеглих, для того, щоб чинити на них належний вплив й спонукати до досягнення цілей підприємства [58]. Рівень, до якого керуючий делегує свої повноваження, типи влади, використовувані ним, і його турбота, про людські відносини, про виконання завдання – усе це відбиває стиль управління, який характеризує даного лідера.

Концепція стилів управління одержала інтенсивний розвиток після Другої світової війни. Однак і дотепер її розробки зіштовхуються з низкою невирішених проблем. Головні з них:

1. Труднощі при визначенні ефективності стилю управління. Результати, які повинні бути досягнуті за допомогою певного стилю, включають багато

компонентів, і їх нелегко звести до якоїсь однієї величини й зіставити з результатами застосування інших стилів.

2. Складність установлення причинно-наслідкових зв'язків між стилем управління й ефективністю його використання. Звичайно, стиль управління розглядається як причина досягнення певного наслідку – продуктивності співробітників. Проте таке причинно-наслідкове відношення не завжди відповідає дійсності. Часто саме характер досягнень співробітників (незначні або високі досягнення) спонукає управлінця до використання певного стилю.

3. Мінливість ситуації всередині самого підприємства. Стилів управління виявляють свою ефективність лише в конкретних умовах, але ці умови не залишаються незмінними. З часом і управлінець, і співробітники можуть змінювати свої очікування й відношення один до одного, що в кінцевому результаті може зробити даний стиль неефективним, а оцінку його використання – недостовірною.

Незважаючи на ці й деякі інші труднощі, стилі управління є важливим орієнтиром у вирішенні завдань підвищення ефективності управління. Визначити стиль управління можна двома способами:

1. За допомогою з'ясування особливостей індивідуального стилю управління, що використовує начальник стосовно підлеглих.

2. За допомогою теоретичної розробки комплексу типових вимог до поведінки управління, спрямованих на інтеграцію співробітників та їхнє використання в процесі досягнення цілей підприємства.

Кожне підприємство являє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і завдань. Кожен керуючий – це унікальна особистість, що володіє певними здібностями. Тому, стилі управління не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що стиль виражає відносини, які складаються між управлінцем і підлеглими. Складність і розмаїтість цих відносин визначає високу варіантність індивідуальних стилів управління, які класифікують за різними ознаками. Найчастіше використовують ознаку – як характер взаємовідносин між управлінцем і підлеглим, тобто, якими методами користується «рука-водій» при здійсненні впливу на працівників. У вітчизняній практиці прийнято виділяти три стилі управління: авторитарний (директивний), демократичний і ліберальний.

Авторитарний (директивний) стиль відрізняється значною централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності, прийняттям самовладних рішень в усіх питаннях функціонування організації, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Авторитарний стиль у більшості випадків ґрунтується на припущенні, що влада керівника впливає з займаного їм положення, і що люди за своєю природою ледачі і не люблять брати на себе відповідальність. Відповідно до даної філософії, людьми потрібно керувати за допомогою грошей, погроз і покарань.

Управлінець, який дотримується цього стилю, неодмінно бажає підпорядкування людей своїй волі, не прислухається до думок працівників, часто втру-

чається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії. Критику не сприймає і не визнає своїх помилок, проте сам любить покритикувати. Дотримується тієї думки, що адміністративні стягнення – кращий спосіб впливу на підлеглих і досягнення цілей. У спілкуванні з людьми може бути невитриманим, а іноді і грубим. Але також може бути доброзичливим – коректним, уважно вислуховувати підлеглих, проте не враховувати їх думки при прийнятті рішень. На практиці, авторитарний стиль використовується досить рідко. Але застосування його необхідне, особливо при формуванні організації.

Поява управлінця з авторитарним стилем здебільшого пов'язана з властивостями його особистості, з особливостями його характеру. У більшості випадків, це владні люди, завзяті і наполегливі, марнолюбні і з перебільшеним уявленням про свої можливості. Авторитарний стиль виникає, насамперед, в умовах адміністративно-командної системи. У сучасних умовах демократизації і переходу до ринкових відносин авторитарний стиль стає все більш неприйнятним.

Демократичний стиль управління, на відміну від авторитарного, припускає: надання підлеглим самостійності, ініціативності у виконанні своїх функціональних обов'язків; привертає працівників до таких видів діяльності, як постановка мети, оцінка роботи, підготовка і прийняття управлінських рішень; справедлива оцінка зусиль працівників, поважне відношення до людей і турбота про їхні потреби. Демократичний стиль виходить з того, що працівники самі спрямовують свою діяльність і продуктивно працюють, якщо при цьому забезпечити хорошу систему мотивації. Управлінці, з демократичним стилем, багато уваги приділяють структурним пошукам і розкриттю потенціалу особистості, шляхом спрямованого контролю за діяльністю. Демократичний стиль сприяє створенню атмосфери взаємної довіри і співробітництва, в якій працівники повною мірою усвідомлюють свою значимість і відповідальність у реалізації цілей організації. На практиці демократичний стиль є найбільш прийнятним і ефективним, при цьому не послаблюється єдиноначальність і влада управлінця.

Ліберальний стиль управління характеризується наступними положеннями: управлінець мало втручається в справи своїх підлеглих, виступає в ролі посередника у взаєминах з іншими колективами; як правило, він дуже обережний і не виявляє особливої активності; непослідовний у дії, легко піддається впливу навколишніх, не може відстоювати свою позицію в складних і екстремальних управлінських ситуаціях.

Ліберальний стиль на практиці рідко використовується в управлінні діяльності підприємства, але може бути застосований в управлінні науковими розробками. В іншому випадку, бажання дій дослідників завжди ефективне, якщо управлінець може, з урахуванням своїх знань і досвіду, здійснювати методичне, а не адміністративне управління.

В іноземній літературі з керування, в основному, розглядають авторитарний і демократичний стилі управління та їх поєднання. Управлінцю важко виробити стиль, що задовольняє всіх членів колективу. До того ж у розумінні, як самих управлінців, так і самих підлеглих ті самі прийоми впливу

можуть отримати зовсім різні оцінки, тому у «чистому вигляді» окремих стилів управління не зустрічається. У реальному житті в поведінці будь-якого керівника спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям, при домінуючій ролі будь-якого одного із їх.

Успішність вибору стилю здебільшого визначається, в якій мірі управлінець опанував методами управління, наскільки він враховує здібності і готовність підлеглих до виконання прийнятих рішень, традиції колективу, а також свої можливості, зумовлені рівнем культури, рівнем освіти, психологічними якостями – наскільки керівник уміє створити тепле середовище, що мотивує виробничий клімат.

5.3. Управлінець як об'єкт самоуправління

Напевно, як і більшості наук, мистецтву управляти як собою, так і іншими людьми, потрібно вчитися. «Хто не навчиться управляти собою, той не зможе управляти іншими» – говорить древня мудрість. Як можна добре розуміти інших, якщо не розумієш самого себе? Тому, насамперед, людина повинна пізнати саму себе. Є два шляхи пізнання себе: один – зовнішній, а інший – внутрішній. Зовнішній шлях спрямований на розвиток й удосконалення таких зовнішніх засобів, як розум і здібність. Внутрішній шлях орієнтований на розвиток й удосконалювання тієї частини сутності людини, яку називають душею.

Мистецтво управляти собою, своїм часом, своєю життєдіяльністю, управляти протягом життя, розвиватися й удосконалюватися – неповний перелік завдань, розглядуваних самоуправлінням.

Самоуправління – це послідовне й цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально й зі змістом використати свій час [32]. Основна мета самоуправління полягає в тому, щоб максимально використати власні можливості, свідомо управляти протягом свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Кожна людина, яка готує себе до роботи управлінця або вже є такою, у першу чергу, потрібно, щоб вміла перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, обумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань. Навіть тоді, коли на вас з усіх боків звалюються різні завдання й робота прямо-таки захльостує, можна завдяки послідовному плануванню часу й використанню методів наукової організації праці краще здійснювати свою діяльність, щодня виділяючи резерв часу для дійсно управлінських функцій. Щоденне розв'язання різного роду завдань і проблем можна представити у вигляді низки функцій, які перебувають у певній взаємозалежності між собою й, як правило, з у певній послідовності. Процес самоуправління в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз:

- постановка мети – аналіз і формування міжособистих цілей;
- планування – розробка планів й альтернативних варіантів своєї діяльності;
- прийняття рішень за конкретними справами;
- організація й реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань;
- контроль – самоконтроль і контроль підсумків (якщо буде потреба – коригування цілей);
- інформація й комунікації – фаза, властива всім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на всіх фазах самоуправління.

Окремі функції не обов'язково суворо впливають одна на іншу, а можуть переплітатися між собою.

Переваги оволодіння даною дисципліною полягають в наступному: виконання роботи з меншими витратами часу, краща організація праці; менше поспіху й стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; зростання кваліфікації; зниження завантаженості роботою; скорочення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом. Завдання самоуправління враховують і такий фактор діяльності людини, як біологічний, який містить у собі поняття природного ритму роботи індивідуально для кожної людини (біоритми).

Працездатність кожної людини піддається певним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про "людину ранку" або "жайворонка" і про "людину вечора" або "сову". Пік працездатності у них в різні періоди дня – різний. Кожний із нас може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності. Необхідно вивчити свої особливості й використовувати ці закономірності у своєму розпорядку дня.

У житті кожної людини присутні й впливають на неї три різні потоки енергії:

- фізичний ритм (впливає на фізичну силу й на силу волі);
- психічний ритм (спричиняє динаміку почуттів, настроїв, творчих сил);
- інтелектуальний ритм (впливає на розумові можливості).

Оскільки тривалість окремих періодів різна (23, 28 й 33 днів), у кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно змінювані комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального станів. Визначення свого індивідуального стану (біоритму) дозволяє поліпшити працездатність. Управлінець повинен навчитися: раціонально використовувати свій час; мислити цілеспрямованими категоріями і працювати відповідно до поставленої мети; за допомогою планування набувати впевненості у собі та звільнятися від стресів; щодня домагатися успіхів і знаходити вільний час (не менше години).

До характерних рис управлінця, який добре управляє собою, належать такі: здорове тіло, відсутність шкідливих звичок, енергійність і життєстійкість, спокійний й урівноважений підхід до життя та роботи, спроможність переборювати стреси, ефективне використання часу та ін. Слід пам'ятати, що всі аспекти управління взаємозалежні.

Більшість видів діяльності у сфері управління вимагають високого індивідуального розвитку. В міру того як зростає ступінь змін, виникає потреба розвивати свій творчий потенціал. За таких умов, управлінцям необхідно підтримувати свій рівень, незважаючи ні на що. Праця управлінця постійно змінюється і висуває нові вимоги до нього, передбачає високу здатність до саморозвитку.

Саморозвиток необхідний і для тих, хто збирається переходити на більш престижну роботу або перебуває між двома важливими етапами своєї кар'єри, тобто щоразу, коли управлінцю необхідні найбільша сприйнятливість, енергійність або винахідливість. До саморозвитку спонукають такі бажання, як досягнення службової кар'єри; більш ефективне виконання поточної роботи; більше задоволення від роботи, життя та ін.

Під **самоудосконаленням** розуміються особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Ці зміни особистості і є розвитком вашого "Я". Головним напрямом самоудосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані між собою й передбачають розробку власних ідей на основі отримуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самоудосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії), відчуття (наші почуття, настрої), готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації) (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Складові процесу самоудосконалення керівника

Аспекти	Результати удосконалення		
	Мислення	Відчуття	Підготовка дій
Здоров'я	– послідовність ідей; – здатність врахувати деталі й ситуацію в цілому; – персональні стандарти; – цінності; – мораль; – філософські, релігійні та інші переконання	– усвідомлення й визнання почуттів; – внутрішня збалансованість; – внутрішній спокій	– калорійність їжі; – дієта; – фізична підготовка; – здорові звички та спосіб життя
Навички	– розумові й концептуальні здібності; – професійні знання; – пам'ять; – логічне мислення; – можливості до творчості; – інтуїція	– здатність до спілкування з людьми; – артистичні здібності	– професійні здібності

Продовження табл. 5.2

Здатність до дії	– здатність робити вибір та йти на компроміс; – здатність відмовлятися від запропонованого рішення	– здатність усвідомлювати й трансформувати перешкоди	– здатність вийти зі стану депресії; – взяти ініціативу в свої руки; – знову взятися за вирішення проблеми
Особистість	– усвідомлення й розуміння себе	– примирення з недоліками; – здатність радіти наявним перевагам	– самомотивація; – знання граней своїх можливостей; – визначення мети свого життя

Перший аспект розвитку особистості – *здорове мислення*. Якщо управлінець визнає не лише особисту думку, а й думки інших, готовий вислухати їх, поставитися до них з повагою, навіть якщо він їх не поділяє, це означає, що управлінцю властиве *здорове мислення*. Отже, *здорове мислення* характеризується наявністю системи пов'язаних і послідовних ідей та переконань, які навряд чи будуть змінені залежно від ситуації. Для людини зі здоровим мисленням характерна здатність помічати деталі й одночасно мати уявлення про ситуацію в цілому. Вплив ідей управлінця і вчинків на інших людей приводить до формування системи персональних стандартів і моральних цінностей (філософських, релігійних, духовних), що викликають відповідні почуття.

Здорові почуття – це усвідомлення того, що вони є і впливають на управлінця. Придушення своїх почуттів або заперечення їхньої наявності не можна назвати здоровими проявами, тому що коли почуття придушуються, вони майже завжди виявляються небажаним способом – у вигляді неконтрольованих реакцій (наприклад, нездатність стримувати свій гнів), погіршують взаємовідносини з іншими людьми, призводять до напруженості, знервованості, безсоння й цілої низки хвороб. Проте усе вищесказане зовсім не означає, що давати волю своїм почуттям – означає сприяти зміцненню здоров'я. Необхідно прагнути до стану рівноваги, за якого усвідомлюються і само- визнаються свої почуття, але при цьому ми не дозволяємо їм панувати над нами. Наявність в управлінця здорових почуттів свідчить також про збалансованість особистості, розумової та фізичної діяльності, матеріальних і духовних інтересів. Самоудосконалення передбачає аналіз названих аспектів у житті людини й усунення будь-якого дисбалансу. Є три види збалансованості особистості.

Перший – це внутрішня урівноваженість, якої можна домогтися за допомогою таких прийомів, як споглядання, медитація і система вправ йоги.

Другий – це збалансованість самих процесів мислення, відчуттів і готовності до дії. Прикладом незбалансованості може бути бажання, не

підкріплене відповідними діями, або, навпаки, надмірна й непродумана активність.

Третій вид збалансованості – урівноваженість чотирьох аспектів розвитку особистості, тобто баланс між часом і зусиллями, витраченими на удосконалення вашого здоров'я, навичок, дій та усвідомлення свого "Я".

Другий аспект розвитку особистості – *навички*. Управлінцю, який займається самоудосконаленням, необхідно розвивати цілу низку розумових і концептуальних здібностей: запам'ятовування, логічне мислення, засвоєння технічних знань, творчий підхід, інтуїцію.

Третій аспект розвитку особистості – *здатність до дій* – у реальному житті передбачає розвиток фізичних, технічних і професійних навичок.

За наявності розумового і фізичного здоров'я управлінець може розвивати свої навички, а за наявності рішучості й уміння мотивувати ці навички може перетворювати їх у дії, внаслідок чого виникає усвідомлення себе як особистості: "Добре, що я такий, який я є", – це четвертий аспект. Сприйняття себе як особистості характеризується розумінням себе, а також наявністю внутрішньої орієнтації, усвідомленням мети в житті.

Відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам самоудосконалення. Можна примиритися зі своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе за них: ви маєте або виправити ці недоліки, або постаратися знайти оптимальний вихід з невдалої ситуації. Ви також маєте визнавати і свої достоїнства, не опускаючись до надмірного самовдоволення, так само, як і до самознищення й удаваної скромності. Отже, поняття самоудосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого "Я" і мети в житті.

Позитивні й негативні риси часто у спеціальній літературі позначають поняттями вищого і нижчого "Я" [68].

Вище "Я" – це ваші позитивні риси. Хоча в усіх людей є вище "Я", багато хто, як не дивно, не усвідомлює, не помічає своїх кращих рис і навіть може заперечити наявність їх. Інші люди, навпаки, занадто самовдоволені й бачать у собі тільки позитивні риси, яких, можливо, у них немає. Корисним може бути складання вами списку ваших рис, що стосуються вищого "Я". Усвідомте наявність у вас цих позитивних рис, але уникайте самовдоволення.

Нижче "Я" – це ваші негативні риси. Оскільки нижче "Я" властиве всім нам, дуже важливо вміти визнавати його. Заперечуючи його існування у вас, ви перешкоджаєте процесу самоудосконалення. Дуже важливо не дозволяти нижчому "Я" панувати над вами. Складіть список ваших рис, що належать до нижчого "Я". Визнайте їхнє існування у собі й мотивуйте цим своє самоудосконалення.

Основні методи самоудосконалення, що сприяють досягненню різноманітних загальних результатів у розвитку особистості, також допомагають виробити якості і навички, необхідні для такого розвитку: ведення особистого журналу; ретроспективний огляд подій; роздуми про події, що відбуваються; вміння прислухатися до свого внутрішнього "Я"; розвиток

інтуїції; сміливість у використанні нових ідей; експериментування з новим типом поведінки; зміцнення сили волі; підтримка здатності до сприйняття нового; робота над вищим і нижчим "Я"; способи удосконалення мислення (читання, конспектування, складання плану, методика систематичного запам'ятовування та ін.); інші можливості самоудосконалення (навчання на курсах, участь у різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності спілкування та ін.).

Суть професіоналізації управлінця полягає в тому, що управлінські функції виконуються спеціально підготовленими професіоналами. В основі професіоналізації управлінця лежить використання науки управління, а також сумісних наук: соціальної психології, теорії систем, кібернетики та ін. Схему логічних взаємозв'язків самоуправління відображено на рис. 5.3.

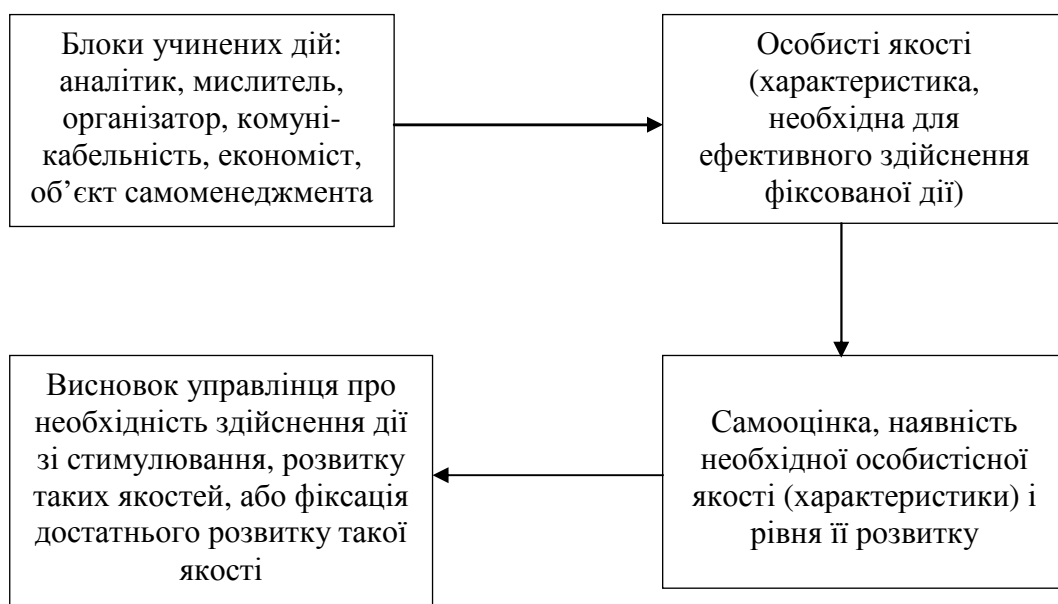


Рис. 5.3. Схема логічних взаємозв'язків самоуправління

Основу самоуправління складають особисті характеристики управлінця та зовнішні фактори (підприємницьке середовище, ситуаційне становище й ін.).

Окреслюються два підходи до розуміння професіоналізації управлінця:

1. Отримання професійної освіти управлінця.
2. Орієнтація на власний досвід управління.

Виникнення керівництва, як постійної функції на підприємстві, і є першим етапом професіоналізації управлінця. Другий етап пов'язаний з акціонерним товариством та появою найманих управляючих. Третій етап – з виникненням науки управління, створенням шкіл управління. Четвертий етап пов'язаний з іменами Альфра Слоуна та П'єра Дюпона – керівників американської компанії “Дженірал Моторз”, які усвідомили необхідність післядипломної управлінської підготовки фахівців з вищою освітою і досвідом роботи. Останній етап – сучасний етап професіоналізації, відзначається глобальним підходом до управління.

Освітні технології базуються на кейсовому методі. Кейси дозволяють вивчати управління, як різновид специфічних типів професійної діяльності, приблизитися до тієї атмосфери, тим дійсним ситуаціям, які будуть властиві для їх практичної діяльності. Кейсовий метод базується на уяві, тобто означає придбання досвіду на уявлюваному рівні. Підготовка професійного управлінця припускає наявність двох сторін: активної тобто, що творить; і пасивної, тобто сприймаючої.

Ефективне або професійно здійснюване управління, як специфічний тип професійної діяльності, базується на двох китах:

1. Професійних пізнаннях управлінця (професійне бачення, зміст управлінської діяльності, оволодіння прийомами, гнучкістю і т.д.).

2. Професійних особистісних якостях управлінця (сприйняття і розвиток у собі тих особистісних якостей, що мають бути властиві управлінцю для належного виконання ним своїх обов'язків).

Поняття *успіху* – дуже умовна категорія – це фортуна, удача, точного визначення немає, тому що успіх розуміється різними людьми по-різному.

Особисті якості – це те, що закладається в людині генетично і розвивається нею з часом, що здобувається протягом життя, її індивідуальні характеристики та особистості, що служать основою її відмінності від інших людей, тобто сприймається іншими як індивід.

Професіонал зобов'язаний зробити все можливе, усе залежне від нього, щоб розвинути у собі особисті якості, які відіграють визначальну роль у професійній діяльності, тобто допоможуть реалізувати себе в режимі самоуправління.

Управлінець, як об'єкт самоуправління – це вміння управляти своїми емоціями; це прагнення утримувати себе від впливу емоцій у ході здійснення професійної функції – усе це досягається через глибоке пізнання або осмислювання, через самотренінг. Типи професійних дій управлінця:

– *аналітик* – під аналітичною діяльністю розуміється закладені генетично в людині певні здібності, або вони здобуваються нею також у процесі навчання (самонавчання) – специфічна здібність, що переходить з часу в стійкі вміння, які доводяться професіоналом до рівня автоматизму. Їх зміст полягає у схильності людини до аналізу всіх важливих у професійній діяльності фактів, подій, явищ, у міру виникнення такої необхідності;

– *мислитель* – професійна інтелектуальна дія, виконувана управлінцем. Інтелектуальна діяльність – здатність виявлення логічної залежності на основі суджень. Інтелектуальні можливості менеджер проявляє в моменти розробки й ухвалення рішень;

– *організатор* – організаційні (організуючі) дії, підпорядкування своїй волі. Під волею розуміється здатність до вибору дій, конкретно спрямованої діяльності і внутрішнім зусиллям;

– *комунікант* – комунікативні дії (управлінець як комунікатор). Комунікант – роблю, зобов'язуюся, пов'язую;

– *економіст* – оперується трьома основними категоріями: ресурси, максимальний дохід (прибуток), вибір конкретного способу використання

ресурсів для отримання максимального доходу (прибутку), максимальної ефективності – мінімальних витрат;

– *психолог* – здатність налаштовувати себе і співрозмовника на щиросердечну хвилю.

Перспективні проблеми професіоналізації управління:

1. Завдання керівників виявляти, висувати, стимулювати таланти та інтелектуальні здібності.

2. Забезпечувати взаємодію держави та підприємницької діяльності на інтересі розвитку суспільства.

3. Повернення до основ науки управління. Підготовка, навчання, тренінг кадрів – ключовий фактор ділового успіху.

4. Урахування впливу національного характеру на ефективність управління, формування “українського управління”.

5. Проблема кризового управління, кожне підприємство повинно бути спроможною до реструктуризації, використання кризового (стресового) управління.

5.4. Креативність у системі управління

Початок впровадження творчого підходу в управлінську діяльність відбулося порівняно недавно, але характеризувався цей процес дуже швидкими темпами розвитку. Творчість стала невід’ємною частиною управління. Як результат з’явився вид управління, що відповідає за управління творчим процесом – так зване «креативне управління».

Креативність – творча, новаторська діяльність [46]. Креатура: а) творіння; б) ставленик впливової особи, слухняний виконавець волі свого покровителя. Наприклад: людина – творіння бога (творця).

Креативність не тотожна інтелекту, під яким розуміється здатність аналізувати, обробляти і засвоювати значні обсяги інформації. Вона передбачає здатність до синтезу і створення нового.

Результатом креативного синтезу можуть бути винаходи, нові теорії, розуміння проблеми, твори мистецтва. Креативність є основною передумовою для створення інновацій. Інноваціями стають реалізовані на практиці нові (креативні) ідеї, зазвичай отримані за допомогою креативного мислення або шляхом запозичення. Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства.

Креативність у суспільстві залежить від історичної ситуації. Якщо в давнину і середньовіччя креативність виявлялася здебільшого у мистецтві, то, починаючи з другої половини XVII ст. і до першої половини XIX ст., вона перебувала, в основному, в науці та мистецтві. З другої половини XIX ст. – в науці і техніці, а з середини XX ст. вона виявляється в першу чергу в техніці та економіці [82].

В даний час креативність у розвинених країнах стає постійною практикою і основним джерелом конкурентної переваги. Практично в будь-якій

області виробництва перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє творчим потенціалом. Креативність має такі основні форми:

- наукову (відкриття);
- технічну (винаходи);
- економічну (підприємництво);
- художню (мистецтво);
- соціальну (стосунки з людьми);
- політичну (державне управління).

Креативність (або дивергентні здібності) – здатність породжувати безліч різноманітних оригінальних ідей щодо одного і того ж об'єкта.

Критерії креативності:

- швидкість – кількість ідей, що генеруються за одиницю часу;
- оригінальність – здатність виробляти «унікальні» ідеї;
- сприйнятливість – чутливість до незвичайних деталей і суперечностей;
- метафоричність – готовність працювати у фантастичному, «неможливому» контексті, схильність використовувати символічні, асоціативні засоби для вираження думок.

У сучасній західній системі управління процесами формування таких нових ідей в даний час відносять до «креативного управління», який є частиною інноваційного управління. Креативне управління реалізується на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування і відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проектах.

Креативне управління повинне бути спрямоване на всебічне розкриття творчих здібностей людей. Тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо установлених правил і не спрямоване на прояв ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей.

Під **креативним управлінням** розуміється управління людьми на підприємствах, спрямоване на максимальне розкриття та використання їх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різних областях людської діяльності. Також можна зазначити, що **креативне управління** – це метод управління творчим процесом, орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань. Креативне управління засноване на сучасних технологіях творчості та командної роботи [83... 88].

Метою креативного управління є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху підприємств у різних областях. При цьому управління людьми здійснюється як в самому підприємстві (персоналом), так і поза нього (постачальниками, партнерами, посередниками, клієнтами, споживачами та іншими цільовими аудиторіями).

Завдання креативного управління – управління процесом прийняття творчих рішень у колективі. Надзвичайно популярна в даний час методика показує ефективність там, де не «справляються» інші системні стратегії і є досить актуальним способом поєднання консервативного логічного мислення з

законами сучасного управління і польотом творчої фантазії. Креативність базується на інтелектуальному капіталі.

Інтелектуальний капітал – це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, тобто все те, що можна використовувати для створення нарощування капіталу (багатства). Іншими словами – це сума всіх знань, досвіду, зв'язків, якими володіє людина, організація, корпорація, країна, що формує їх конкурентоспроможність [83... 88].

Вся діяльність економічних систем полягає в накопиченні капіталу, а творча діяльність в накопиченні «інтелектуального капіталу». На рис. 5.4 показана структура формування інтелектуального капіталу.



Рис. 5.4. Структура формування інтелектуального капіталу

У сьогоденні розумінні капітал формується з фізичного й інтелектуального. **Фізичний капітал** – результат певних дій в минулому; **інтелектуальний капітал** – витрати в минулому, доходи в майбутньому. Відмінність і спільність капіталів показані в табл. 5.3.

Креативне управління повинно забезпечити мінімальні витрати на створення основи інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому. Таким чином, креативне управління – це створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу.

Таблиця 5.3

Відмінність і спільність капіталів

Фізичний:	Інтелектуальний:
– матеріальна природа	– нематеріальна природа
– результат дій в минулому	– оцінка дій в майбутньому
– адитивний	– неадитивні
– переважно фінансова оцінка	– комбінація вартісних і невартісних оцінок
– підприємство володіє всім капіталом	– підприємство володіє капіталом лише частково

Цілі креативного управління:

- дати людині знання;
- забезпечити його інформацією;
- спонукати людину до творчої діяльності;
- забезпечити його права на результати своєї творчої (інтелектуальної) праці;
- забезпечити права та інтереси організації (економічної системи), яка надала людині знання, інформацію, умови для творчої діяльності, правову охорону результатів творчої праці.

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу, який має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці). Цей капітал є приналежністю людини. Коли інтелектуальний капітал стає власністю організації, він переходить з розряду людського капіталу в розряд споживчого капіталу, а це вже товар, який є об'єктом купівлі-продажу. Частина людського капіталу завжди залишається з людиною і переміщується разом з нею (знання, досвід, навички, творча здібність, імідж, мораль, культура тощо).

На створення свого інтелектуального капіталу людина робить фізичні та інші витрати постійно протягом свого життя, а на виконання фізичної роботи тільки в момент її виконання. Інтелектуальний капітал, як і фізичні можливості, людина завжди має при собі і може перетворити його на товар, а товар в гроші, компенсуючи витрати минулих періодів.

Завдання управління – створити привабливі умови для людського капіталу та виключити його міграцію. Завдання креативного управління – забезпечити активну, ефективну, творчу (інтелектуальну) діяльність людини (людського капіталу).

М. Трінг: «творчу суть винаходу становить новий конструктивний принцип, який не може бути отриманий з відомих ідей шляхом логічного висновку» [6]. Такі інновації повинні мати наступні характеристики:

- креативну силу – високу новизну і корисність;
- стратегію – забезпечувати конкурентні переваги та успішну корпоративну діяльність на ринку в довгостроковому періоді;

– реалізацію – бути реалізованими у вигляді конкретних процесів, товарів і послуг;

– прибутковість – підвищувати до максимуму цінність кінцевого продукту для споживачів, підприємства і суспільства.

Досвід формування та розвитку креативності можна сформулювати основними тонкощами роботи креативного управлінця (керівника):

1. Креативне (творче) мислення дуже потрібно будь-якому управлінцю. Необхідно розвивати здатність до креативного мислення у себе й у своїх підлеглих.

2. Здатність творчо мислити ставить управлінця при загальних рівних умовах на голову вище інших. Ця здатність дозволяє йому бачити в, здавалося б, несумісних предметах і явищах багато того, що об'єднує.

3. Момент творчого «осіяння» часто настає в умовах релаксації або навіть уві сні, коли втомлений за день мозок відпрацьовує всі сигнали, образи, схеми, що пройшли через нього.

4. «Осіяння» найчастіше виникає після посиленої розумової концентрації на проблемі. «Осіяння» спалахує раптово у формі «ага-переживання». Це явище приносить людині справжнє щастя, а тому виступає мотиватором діяльності.

5. Спалахи креативності (творчості) характерні як для окремо людини, що розмірковує, так і для групи людей. Ординарні співробітники, зібрані в творчі групи і вміло спонукувані до діяльності, можуть робити чудеса. Одна людина не може зрівнятися в розумових можливостях з групою.

6. Багато працівників, залишаючись наодинці з собою, переживають муки творчості. У них часто виникають «дикі ідеї» щодо удосконалення виробництва. Проте будучи скромними людьми, вони залишають ідеї, що зародилися у них, при собі. Таким людям необхідна допомога і підтримка. Саме вони найчастіше стають генераторами найкращих ідей. Найкраще для реалізації всіх «диких ідей» підходить «мозковий штурм».

7. У сучасних умовах перемагає та система, яка вміє використовувати творчі потенціали та ініціативу всіх своїх працівників. Резолюції, проведені голосуванням, зазвичай залишають за бортом найбільш цінні і необхідні суспільству ідеї. В умовах ринкової економіки повинна прийматися до уваги будь-яка ідея, що приносить хоч якусь користь.

Креативний процес будується на основі поєднання відкритого і критичного мислення.

У відкритому мисленні акцент робиться на активне заохочення якомога більшої кількості найоригінальніших ідей, незалежно від можливості їх реалізації та від того, наскільки вони аргументовані. Критичне мислення передбачає раціональне обговорення розроблених ідей з урахуванням таких параметрів, як спрямованість ідей на розв'язання завдання, час, бюджет та ін.

Ці два типи мислення мають такі характеристики, див. табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Характеристики відкритого та закритого мислення

Відкрите мислення:	Критичне мислення:
– емоційне і повністю інтуїтивне;	– критичне та аналітичне;
– можлива навіть сама безглузда ідея;	– практична реалізація ідеї;
– комбінація самих різнорідних нових елементів;	– функціональність – чи буде це працювати;
– все дозволено, немає ніяких заборон	– орієнтація на політичні та економічні реалії

Алгоритм креативного процесу можна уявити у вигляді п'яти послідовних стадій:

- інформація;
- інкубація;
- осяяння;
- інтеграція;
- ілюстрація;
- легітимація джерела ідеї;
- управління часом;
- адаптація ідеї під клієнта.

Інформація. Будь-який творчий процес починається з інформації. Спочатку ставиться задача або проблема, яку необхідно вирішити. Потім необхідно розкласти проблему на фрагменти і зібрати додаткові факти, що стосуються справи. Чим якісніше буде проведена ця підготовча робота, тим імовірніше, що можна буде виявити ті деталі і нюанси, які згодом дозволять знайти комбінації ідей, підведуть до рішення. Одним із найголовніших завдань є найбільш чітко формулювання проблеми. Практика доводить, що чітко сформульована проблема вже наполовину вирішена. В роботі підприємств зв'язку визначення проблеми і завдання відбувається на етапі створення креативного брифу. Якісний бриф повинен повністю відповідати на основні питання – хто? що? коли? для чого? чому? якими засобами? в які терміни? та ін. Докладний креативний бриф і значна кількість зібраної додаткової інформації з проблеми – перші етапи успішного креативного процесу.

Інкубація. Інкубація – це найважливіша стадія, на якій відбувається творча робота на несвідомому рівні. Суть цієї стадії полягає в тому, що, отримавши креативний бриф і зібравши додаткову інформацію з проблеми, необхідно на якийсь час відкласти роботу над ним і перейти на інші поточні завдання. У цей момент роздуми над проблемою будуть перенесені з активної свідомості у підсвідомість, що дозволить ідеям рухатися відразу в декількох напрямках на шляху до нового цікавого рішення. Вченими ще не вивчений детальний механізм роботи підсвідомості, проте практика показує, що найбільш цікаві рішення з'являються саме під час паузи в роботі над проблемою, наприклад під час відпочинку на природі, в машині, на діловому вечорі, в душі

і т.д. Людський мозок за аналогією з комп'ютером отримує якесь завдання, і потрібен якийсь час, щоб він обробив її на підсвідомому рівні і видав набір ідей – часом у зовсім несподіваний момент. Деякі дослідження, наприклад, підтвердили, що мозок на підсвідомому рівні продовжує працювати навіть під час сну. Момент перемикання від активних роздумів над проблемою на інші поточні завдання допомагає абстрагуватися від проблеми. Думка за аналогією з посіяним зерном починає проростати в підсвідомості. А пауза в роботі над проблемою може послабити роль стереотипного мислення в пошуку рішення.

Адже кожного разу, опинившись у незнайомій ситуації, людина схильна вписувати нове явище в уже існуючі стереотипні рамки. Ці помилкові обмеження, іноді засновані на неточній або неповній інформації, є найважливішими перешкодами в креативному процесі. Їх негативний вплив можна подолати в період інкубації.

Правильно використовувати ефект від процесу інкубації на практиці можна, дотримуючись наступних рекомендацій:

- перед мозковими штурмами, переговорами і презентаціями заздалегідь читайте креативний бриф. Не відкладайте підготовку до зустрічі на останній момент. Оскільки, заздалегідь ознайомившись з проблемою, ви вже поставили задачу мозку, поки ви займаєтеся іншими справами, інкубаційний процес дозволить підсвідомості переварити і перетворити інформацію;

- застосовуйте техніку планування «на вихідні». Вона полягає в тому, щоб залишати творчі роздуми над проблемою на вихідні, коли активна робота мозку перемикається на відпочинок і розв'язання побутових проблем. В цей інкубаційний період, коли мозок, здавалося б зовсім не думає про роботу, в ньому народжуються цікаві творчі ідеї. Всі нові відчуття або асоціації будь-яка нова інформація стають своєрідними каталізаторами креативного процесу.

Осяяння. Момент осяяння, коли ідеї приходять абсолютно спонтанно, як ніби падають з неба, є результатом етапів інформації та інкубації.

Ідеї не з'являються з нізвідки. Людина спочатку знайомитися з проблемою, вивчає додаткову інформацію, потім, відключаючись від думок над проблемою через якийсь час починає продумувати ті чи інші рішення. Це відбувається тоді, коли підсвідомість вже попрацювало над проблемою і під впливом життєвих вражень вивела у свідомість кілька можливих рішень і нових ідей.

Ідеї – це швидкоплинні думки. Вони миттєво з'являються і можуть також миттєво зникнути, як сни, які люди забувають через декілька хвилин після пробудження. Тому основна вимога до етапу осяяння полягає в тому що PR-спеціаліст повинен бути завжди готовий до того, що може з'явитися ідея, а виходить, її потрібно зафіксувати, щоб вона не загубилася у стрімкому потоці думок сучасного менеджера. Запис ідеї на папері, в кишеньковому комп'ютері або в диктофоні дозволить мозку чіткіше зафіксувати думку, запропоновану підсвідомістю, і закріпити її в активній свідомості. Психологічні дослідження показали, що період самого активного викиду нових ідей підсвідомістю в свідомість припадає на час перших хвилин після пробудження або перед сном.

Вважається, що в цей момент вимикається внутрішня цензура, проникає доступ нових ідей у свідомість людини в звичайному стані, тому необхідно вибрати такий зручний для вас засіб фіксування ідей, з яким ви б не розлучалися навіть під час сну.

Інтеграція. Народжена на етапі осяяння ідея як правило ніколи не є кінцевим продуктом. На прикладі написання прес-релізу це виглядає так. Вранці ви вивчили бриф (етап інформації) і переключилися на інші поточні справи (етап інкубації). Коли до вас прийшла ідея (етап осяяння) і ви починаєте фіксувати її на папері, як правило, з'являються нові думки і нюанси, які доповнюють, а часом змінюють початковий задум. Ви можете переставляти абзаци, придумувати різні заголовки і метафори, змінювати дизайн прес-релізу.

Таким чином, коли підсвідомість пропонує ідею свідомості (осіяння), свідомість активно включається в роботу і доводить ідею до її остаточної форми (інтеграція), яка цілком може відрізнитися від початкової.

Ілюстрація. Етап ілюстрації – це найважливіший етап креативного процесу, який визначає, які ідеї будуть здійснені, які потрібно залишити у вигляді документа Word або презентації Power Point. Етап ілюстрації – це, по суті, презентація вашої ідеї потенційному замовнику. В цей час форма подачі ідеї виходить на перший план і визначальну роль починають відігравати кілька факторів:

- легітимація джерела ідеї;
- управління часом;
- адаптація ідеї під клієнта.

Легітимація джерела ідеї. У сфері PR дуже часто ставлення до ідеї диктується тим, з якого джерела вона почерпнута. Якщо автор ідеї – молодший співробітник PR-агентства, то ймовірність того, що на неї звернуть увагу, значно менше, ніж коли автором є, наприклад, креативний директор. І вже тим більше не зрівняється вона з вірогідністю прийняття ідеї, яку пропонує керівник підприємства. Таким чином, при відносній рівності ідея перемагати буде завжди та, яка виходить з джерела, що займає більш високе становище. Це правило говорить про те, що для реалізації тієї чи іншої ідеї треба вкласти її в уста найбільш авторитетного джерела.

Успішним методом розв'язання цього завдання є залучення клієнта до спільної творчої роботи на етапі підготовки проблеми, наприклад, на час проведення «мозкового штурму». В області вивчення ринку цей метод реалізується за рахунок запрошення представників клієнта на проведення фокус-груп.

Управління часом. Кожна ідея відповідає конкретному часу. Політичні, економічні та суспільні реалії мають скластися певним чином, щоб ідея могла бути реалізована. Необхідно відслідковувати постійно мінливу бізнес-кон'юнктуру, щоб встигнути запропонувати конкурентні ідеї і вчасно їх продати. Інший аспект впливу часу на можливість реалізації ідеї – терміни проведення презентації. Слід уникати подання ідеї в понеділок рано вранці і в п'ятницю ввечері.

Адаптація ідеї під клієнта. Ідеї купують люди. Щоб успішно продавати продукти свого креативного процесу необхідно адаптувати ідеї під конкретних замовників. Як правило, це один або декілька людей на підприємстві при агентстві, які й визначають долю пропонованого розв'язання проблеми на якій, природно, і потрібно орієнтуватися у своїй роботі. В процесі оформлення ідеї під конкретних керівників корисно враховувати їх стиль мислення та тип особистості.

5.5. Управління креативним потенціалом підприємства

Застосування нестандартних творчих ідей та рішень у підприємницькій діяльності та управлінні – прямий результат підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає нових маркетингових ідей, удосконалення реклами. У сфері управління стало вже традиційним використання реінжинірингу і контролінгу, що передбачають творчий підхід до розв'язання традиційних проблем управління на основі використання інформаційних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність праці, і розробки нових методів прогнозування ринкових ситуацій, необхідних для коригування стратегії підприємств зв'язку.

Стратегічне управління неможливо без творчого мислення. Процес розробки місії підприємства і його стратегії – це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційне управління тим більше немислиме без креативних рішень, без творчих ініціатив керівників і виконавців. У той самий час слід враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високим ступенем ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси проблема поєднання мистецтва і наукового підходу в управлінні: "Поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце".

Багато фахівців стверджують, що творчі рішення застосовуються у випадках, коли недостатньо інформації для прийняття раціонального рішення, коли важко установити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати наслідки рішень і тому доводиться розраховувати на інтуїцію [83... 88]. Наприклад, у вертикально-інтегрованих підприємств зв'язку (ПрАТ «Укртелеком», УДППЗ «Укрпошта» та ін.), що мають складну організаційну будову і складну ієрархічну організаційну структуру, з браком інформації для прийняття рішень і з високими прогнозними ризиками фахівці у сфері управління стикаються постійно. Для таких підприємств розробка методології прийняття креативних рішень – одне з найбільш нагальних завдань управління.

Використання таких рішень дає підприємствам унікальні конкурентні переваги завдяки удосконаленню маркетингової діяльності, реклами, зв'язку з громадськістю, новим можливостям проникнення на ринки.

Креативне управління тісно пов'язане з розвитком таких напрямів управління, як управління персоналом, стратегічне управління, інноваційний управ-

ління, з "самоменеджментом", організаційною культурою підприємства, маркетингом. Очевидний зв'язок креативного управління і з наукою про методи технічної творчості, в якій креативні технології застосовуються з великим успіхом вже тривалий час і створений комплекс методів для розробки творчих рішень.

У сфері науково-технічної творчості існують три його рівні: раціоналізація, винахідництво, відкриття, що відповідають своїм кінцевим результатам творчості, своїм методам творчості та мислення. Де *раціоналізація* передбачає поліпшення існуючих характеристик процесу або об'єкта, *винахідництво* – створення нового продукту (процесу) на базі існуючого знання, *відкриття* – створення нового знання, невідомого раніше, що дозволяє створювати принципово нові продукти і процеси.

Перший рівень пов'язаний з використанням раціонального або конвергентного мислення, другий і третій – із застосуванням конвергентного, дивергентного, а також латерального мислення.

Для розробки та прийняття креативних рішень необхідний аналіз факторів, що визначають вибір класу та виду рішення у системі управління, і використання моделей прийняття рішень з області теорії споживчої поведінки [83... 88]. У даній моделі виділено чотири основні групи факторів, що впливають на прийняття рішення підприємством:

- особистісні;
- міжособистісні;
- організаційні;
- зовнішнє середовище (макросередовище).

При цьому розрізняються об'єктивні фактори, що мають відношення до конкретної задачі, і фактори, що не мають відношення до неї (суб'єктивні фактори, що впливають на прийняття рішень).

До *особистісних факторів*, насамперед відноситься кваліфікація співробітників, їх досвід в області вирішуваної проблеми. Разом з тим необхідно брати до уваги психологічні характеристики особистості: здатність до використання різних типів мислення, розвиненість інтуїції, сприйняття, ставлення до ризику, інновацій, очікування, мотивації, здібність до навчання та ін.

Міжособистісні фактори характеризують взаємовідносини в колективі – під час і поза роботою.

До *організаційних факторів*, що впливають на вибір управлінського рішення, слід віднести: формальні і неформальні аспекти корпоративної культури (в тому числі прописані і обов'язкові правила і норми поведінки співробітників в процесі розробки та прийняття рішень), стандарти, що стосуються розробки та прийняття управлінських рішень, соціальна та екологічна політика підприємств зв'язку.

До факторів *зовнішнього середовища* відноситься вплив політичного, економічного, законодавчо-правового та технологічного середовища на процес прийняття управлінських рішень.

Концепція управління креативним потенціалом підприємств базується на загальній теорії управління, але акцентує увагу суб'єктів управління на

проблемі використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці та прийнятті управлінських рішень, на задачах підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення та прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулюючої розвиток процесу самореалізації та самоудосконалення співробітників.

Креативний потенціал підприємства можна визначити як спроможності підприємства до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню поставлених підприємством цілей і формування унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і залучених ресурсів.

Слід підкреслити, що креативний потенціал підприємства не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу.

Управління креативним потенціалом у конкретній економіці вимагає регулярного аналізу креативного потенціалу підприємства, планування заходів з реалізації і розвитку цього потенціалу, відповідного контролю та оцінок ефективності використання креативного потенціалу підприємства.

Навіть спочатку креативні люди можуть зіткнутися з бар'єрами, блокуючими прояви креативності. До таких бар'єрів, наприклад, відноситься навколишнє оточення, що не сприяє творчості.

У колективі повинен бути сприятливий психологічний клімат. Нервозність і стреси не сприяють розвитку креативності. Крім того, управлінець повинен бути впевнений у надійності і стабільності підприємства. Жодна людина не здатна творчо мислити у ситуації невідомості або страху перед завтрашнім днем.

Інший бар'єр – неправильна оплата праці, коли управлінець боїться допуститися помилки і позбутися бонусу. Не можна оплачувати кожен крок фахівця. Це автоматично блокує здатність мислити креативно, оскільки стримує ризиковані вчинки, без яких неможливі революційні зміни. Управлінець повинен розуміти, що його праця оплачується справедливо. Тоді він, не думаючи щодня про розмір компенсації, зможе видавати творчі ідеї.

Блокує креативність і брак часу. В умовах цейтноту людина не може сконцентруватися на поставленому завданні, а відповідно, проникнути в його суть. Втім, надто значна кількість часу теж негативно позначається на креативності, оскільки викликає нудьгу. Необхідно знайти «золоту середину» і усунути всі відволікаючі від рішення задачі фактори.

Негативний вплив на креативність чинить і атмосфера змагання. Для отримання найбільш успішного результату необхідна командна діяльність і співпраця. Якщо команда йде до однієї мети, вона швидше досягне успіху, ніж кожен буде намагатися тягнути ковдру на себе. Тому якщо в команді, наприклад, два креативних співробітники, краще спрямувати їх діяльність в різні напрями. І обов'язково заохотити роботу кожного з них.

Ускладнюють творчу діяльність стресові ситуації. Без стресу людина не може існувати в принципі, оскільки стрес є неспецифічною реакцією на будь-який сильний вплив, він активізує і мобілізує нас на розв'язання завдань, в тому числі творчих. Вся справа в його рівні. І в кожного з нас є свій рівень стресу, який блокує креативні здібності. Така закономірність має під собою пояснення у фізіології мозкової діяльності. Під корою півкуль головного мозку знаходяться більш давні ділянки – лімбічна і рептильна зони. Перша відповідає за почуття, друга активізується, коли нам щось загрожує. Саме рептильна зона дозволила стародавній людині вижити, оскільки у відповідь на всі сильні подразники змушувала його або бігти, або нападати. Активізація цієї зони блокує роботу кори головного мозку, людина фізично не здатна творити, коли перебуває в стані сильного стресу, випробовує страх або почуття безвихідності. І це слід враховувати тим, хто керує творчими командами або окремими кріейтерами.

Креативність, як і будь-яку якість характеру можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладені потенційні здібності, які при грамотному підході можна розкрити.

Дуже важливий сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває. Для цього їй потрібно якомога більше свободи і самостійності. Необхідно максимально задіяти знання та навички співробітників, надати їм можливість самореалізації. Особливо важлива мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Не можна забувати про навчання персоналу. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися. І не слід боятися похвали – для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці. Часом навіть важливіша, ніж матеріальні стимули. Вищесказане відноситься не тільки до потенційно креативних співробітників, але і до тих управлінців, нестандартність мислення яких не викликає сумнівів. Роботодавець повинен чітко усвідомлювати, що креативність співробітників багато в чому дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. А значить, цю якість необхідно всіляко розвивати і культивувати.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Управлінська ідеологія – це:

а) звична манера поведінки управлінця по відношенню до своїх підлеглих, для того, щоб чинили на них належний вплив й спонукати до досягнення цілей підприємства;

б) переконаність управлінця у собі або його прагнення дотримуватися у своїй у процесуальній діяльності принципів такої переконаності, що впливає на ідеологію;

в) основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства.

2. Сучасному управлінцю характерні такі риси, як:

а) зовнішня перспектива;

б) орієнтація на майбутнє;

в) акцент на досягненні мети;

г) гармонізація відносин.

3. Функції управління персоналом – це:

а) звична манера поведінки управлінця по відношенню до своїх підлеглих, для того, щоб чинити на них належний вплив й спонукати до досягнення цілей підприємства;

б) переконаність управлінця у собі або його прагнення дотримуватися у своїй процесуальній діяльності принципів такої переконаності, що впливає на ідеологію;

в) основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства.

4. Основними функціями управління персоналом є:

а) координація;

б) мотивація;

в) організація;

г) планування.

5. Стиль управління – це:

а) звична манера поведінки управлінця по відношенню до своїх підлеглих, для того, щоб чинити на них належний вплив й спонукати до досягнення цілей підприємства;

б) переконаність управлінця у собі або його прагнення дотримуватися у своїй у процесуальній діяльності принципів такої переконаності, що впливає на ідеологію;

в) основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства.

6. Авторитарний стиль управління характеризується:

а) наданням підлеглим самостійності, ініціативності у виконанні своїх функціональних обов'язків;

б) великою централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності, прийняттям самовладних рішень в усіх питаннях функціонування організації, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

в) управлінець мало втручається у справи своїх підлеглих, виступає в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами; як правило, він дуже обережний і не виявляє особливої активності.

7. Демократичний стиль управління характеризується:

а) наданням підлеглим самостійності, ініціативності у виконанні своїх функціональних обов'язків;

б) великою централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності, прийняттям самовладних рішень в усіх питаннях функціонування організації, свідомим обмеженням контактів з підлеглими;

в) управлінець мало втручається у справи своїх підлеглих, виступає в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами; як правило, він дуже обережний і не виявляє особливої активності.

8. Самоуправління – це:

а) уміння управляти своїми емоціями;

б) прагнення утримати себе від впливу емоцій у ході здійснення професійної функції;

в) послідовне й цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально й зі змістом використати свій час.

9. Управлінець, як аналітик – це:

а) людина до аналізу усіх важливих в професійній діяльності фактів, подій, явищ, у міру виникнення такої необхідності;

б) опирається на три основні категорії: ресурси, максимальний дохід, вибір конкретного способу використання ресурсів для отримання максимального доходу, максимальної ефективності – мінімальних витрат;

в) організаційні дії, підпорядкування своїй волі.

10. Управлінець, як організатор – це:

- а) людина до аналізу усіх важливих в професійній діяльності фактів, подій, явищ, у міру виникнення такої необхідності;
- б) опирається на три основні категорії: ресурси, максимальний дохід, вибір конкретного способу використання ресурсів для отримання максимального доходу, максимальної ефективності – мінімальних витрат;
- в) організаційні дії, підпорядкування своїй волі.

11. Креативність – це:

- а) управління людьми на підприємствах, спрямоване на максимальне розкриття та використання їх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різних областях людської діяльності;
- б) творча, новаторська діяльність;
- в) метод управління творчим процесом, орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань.

12. Креативне управління – це:

- а) управління людьми на підприємствах, спрямоване на максимальне розкриття та використання їх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різних областях людської діяльності;
- б) творча, новаторська діяльність;
- в) метод управління творчим процесом, орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань.

13. Інтелектуальний капітал – це:

- а) витрати в минулому, доходи в майбутньому;
- б) капітал, який має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці);
- в) знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, тобто все те, що можна використовувати для створення нарощування капіталу (багатства).

14. Людський капітал – це:

- а) витрати в минулому, доходи в майбутньому;
- б) капітал, який має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці);

в) знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, тобто все те, що можна використовувати для створення нарощування капіталу (багатства).

Питання для самоконтролю

1. Поняття „управлінської ідеології”.
2. Поняття та види стилів управління.
3. Основні функції управління персоналом.
4. Які є підходи до розуміння „професіоналізації управлінця”.
5. Сутність самоуправління.
6. Поняття „особисті якості”.
7. Типи професійних дій управлінця.
8. Перспективні проблеми „професіоналізації управлінця”.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Управління персоналом.
2. Стимулювання кадрів на підприємствах зв'язку.
3. Етика й сучасне управління.
4. Методи управління трудовим колективом.
5. Зміст і еволюція поняття мотивації.
6. Сутність та теорія лідерства.
7. Влада і відповідальність.
8. Поняття і цілі ділової кар'єри.
9. Психологічний портрет управлінця та створення іміджу.

Тема 6

УЗГОДЖЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ

План викладу матеріалу

- 6.1. Поняття узгодження у системі підприємництва.
- 6.2. Сутність і структура узгодження.
- 6.3. Системний підхід до оптимізації узгодження в управлінні підприємством зв'язку.

Контрольні питання та завдання

Ви не можете, завжди отримавши окремо результати діяльності підрозділів, чекаати їх узгодженості. Ви повинні побудувати організацію, яка забезпечує координацію в процесі виконання робіт. Нитка повинна бути відповідна з ниткою, з тим щоб потім не довелося вирішувати важку задачу з'єднання разом клаптиків закінченої тканини.

М. Фоллет

Розуміння – початок згоди.

Б. Спіноза

6.1. Поняття узгодження у системі підприємництва

Існуючі системи управління на підприємствах зв'язку являють собою складний комплекс (оператор, структурні підрозділи тощо), що функціонує на різних ієрархічних рівнях. Зміна відносин власності, декларація самостійності підприємств як основної ланки економіки сфери зв'язку та інформації (ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.» та ін.) ускладнюють функціонування механізму управління кожної ланки. В цих умовах одним зі шляхів підвищення ефективності управління впровадження механізму узгодження діяльності всіх елементів системи управління підприємствами як по «горизонталі», так і по «вертикалі» [56].

Термін «узгодження» часто зустрічається при розгляданні категорії управління суспільним виробництвом [56]. Так, наприклад, при дослідженні сутності управління виробництвом обґрунтовується, що управління виробництвом – це процес узгодження суб'єктивної діяльності людей по

управлінню з діями об'єктивних економічних законів; це процес узгодження та задоволення міжособистих, колективних та суспільних інтересів.

Узгодження інтересів є однією з найважливіших умов нормального функціонування економіки. Задача економічного центру полягає в тому, щоб створити виробничому осередку (підприємству) такі умови, в яких його локальні інтереси могли збігатися з глобальними суспільними інтересами. Управління – це також узгодження основних фаз процесу відтворення.

У словнику російської мови слово «узгодити» означає привести в належне співвідношення, відповідність з чимось, виробити єдину думку, отримати узгодження на щось; «узгодження» означає одностунність, спільність точки зору, розмірність, злагодженість, гармонію. Тобто, *узгодження* – це досягнення попередньої домовленості, загальної згоди між групою зацікавлених і відповідальних осіб з приводу випуску документа певного змісту, протоколу, договору, ухвалення загального рішення, здійснення загальної угоди, проведення спільних дій [56].

Узгодження має широке розуміння дій людей, спрямованих на усунення розбіжностей, суперечностей. Узгодження застосовується для різних семантичних категорій. З одного боку, під узгодженням розуміється процес приведення у відповідність дій різних ланок системи з вимогами економічних законів, з іншого, – може прийматися як кінцевий продукт такого процесу. Саме з управлінням суспільним виробництвом пов'язана узгодженість між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ, між працівниками підприємства.

Через управління досягається узгоджена скоординована діяльність всіх ланок суспільного виробництва, реалізується творча активність мас, забезпечується те, що раніше називали суспільною дією. У системі виробничих відносин управління виступає як економічна категорія, як іманентне виробництву внутрішнє спонукання до узгодження і гармонізації трудових процесів у часі та просторі. У той самий час в області надбудови управління – "зовнішнє насильство", найбільш загальним і могутнім виступає метод узгодження всіх елементів господарської системи відтворення [56].

Поряд з узгодженням діяльності по управлінню потрібна необхідність узгодження між елементами (підсистемами) механізму управління. Між усіма підсистемами механізму управління узгодження повинне бути не тільки за їх сутністю, а і за термінами взаємодії (узгодження стимулів, методів управління, інтересів, планів, видів праці, цілей між діяльністю людей, вимагати об'єктивних закономірностей та прогресивних тенденцій тощо).

В загальному вигляді складові узгодження надано на рис. 6.1.

Необхідно розрізняти "внутрішнє" (у середині кожної фази процесу відтворення) і "зовнішнє" узгодження. У свою чергу, необхідно забезпечити узгодження у середині кожного елемента та між елементами даної системи і забезпечити зовнішнє – по "горизонталі" та по "вертикалі".

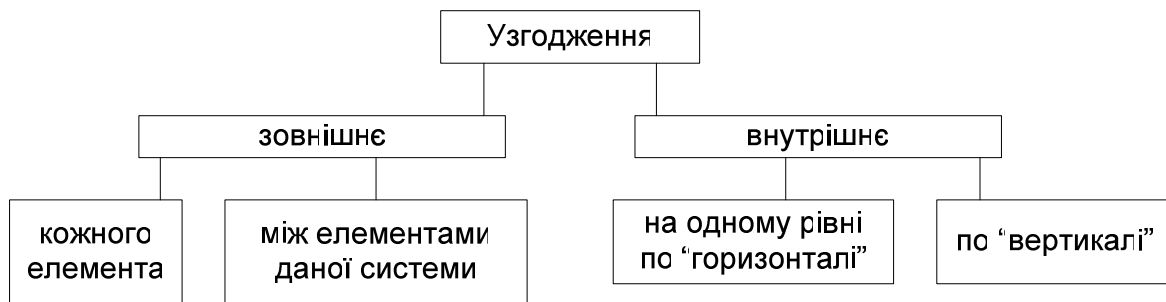


Рис. 6.1. Види узгодження

Під **внутрішнім узгодженням між елементами системи** розуміємо приведення у відповідність діяльність людей з вимогами неперервності та ритмічності фаз відтворення, характерних для виробництва послуг зв'язку. **Узгодження у середині кожного елемента** – це приведення у відповідність діяльності людей щодо управління даного елемента з вимогами ходу завдання з урахуванням динаміки процесу відтворення. Внутрішнє узгодження між елементами даної системи (виробництво, споживання) дуже різне та характеризується значною кількістю варіантів з урахуванням узгодження у середині кожного елемента (телекомунікації, поштовий зв'язок, мобільний зв'язок, радіомовлення, телебачення, додаткові специфічні послуги).

Під **зовнішнім узгодженням** – приведення у відповідність органів управління галузі з державними органами управління. В Україні під зовнішнім узгодженням можна також розуміти приведення у відповідність органів управління галузі (підгалузей зв'язку з вимогами неперервності та ритмічності фаз відтворення, характерних для виробництва послуг зв'язку міждержавного характеру).

Послідовність виконання етапів досліджень системи узгодження показано на рис. 6.2.

Дослідження процесів узгодження у системі управління галузі зв'язку визначило низку проблем та суперечностей.

Вивчення проблеми узгодження та її пізнання на базі вихідних даних функціонування об'єктів галузі зв'язку дозволили сформулювати наступну концепцію узгодження:

1. Однією з найбільш суттєвих закономірностей управління виробництвом, прояв якої ми часто спостерігаємо, "відчуваємо" є неперервність і ритмічність руху виробничих фондів, їх неперервність у кругообороті й обороті. Прояв дії цієї закономірності відчувається у системах, в яких відсутнє узгодження фаз процесу відтворення.

2. Процес управління виробництвом послуг зв'язку здійснюється управляючою системою, яка на підставі отримуваної інформації від ринкового простору, від управляної системи, виробляє управлінські рішення, які забезпечують неперервність і ритмічність роботи всіх виробничих ділянок з урахуванням зовнішніх зв'язків по "входу" та "виходу" виробництва.

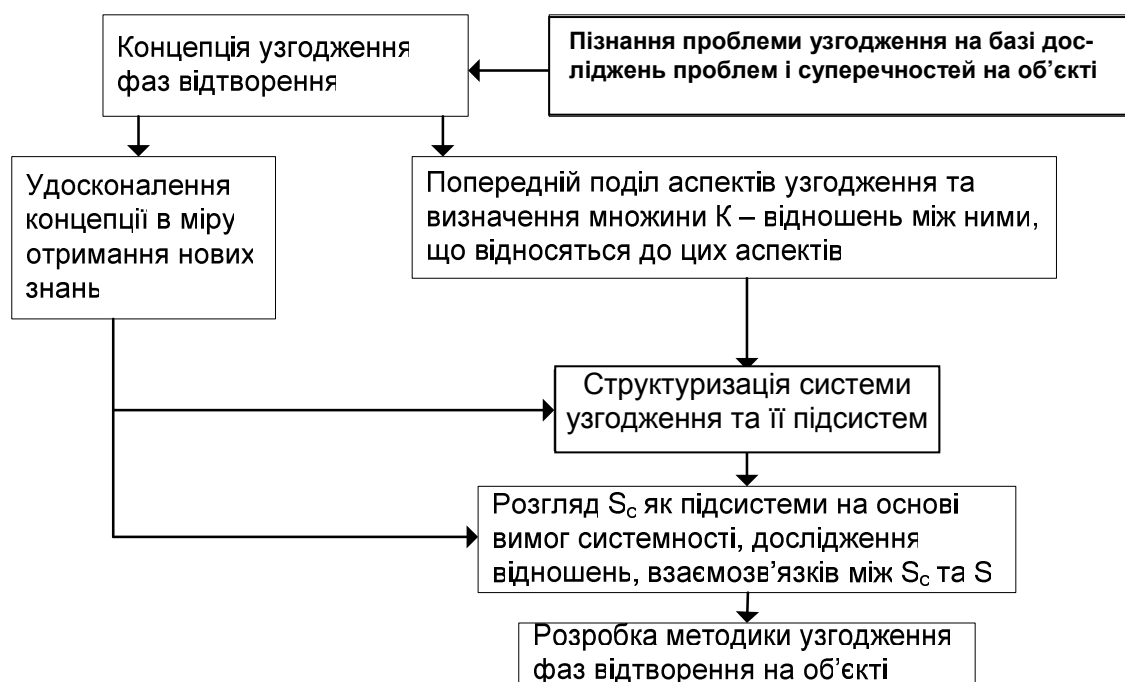


Рис. 6.2. Послідовність виконання етапів досліджень системи узгодження

3. Якість неперервності і ритмічності всіх фаз залежить від використовуваних методів прийняття управлінських рішень з усіх видів управлінської діяльності, від використовуваних способів впливу на колективи, окремих працівників, які впливають на співвідношення:

- фактичної роботи технологічних дільниць та обладнання (продуктивність, відповідність вимогам якості послуг зв'язку, витрати на виробництво послуг, заробітної плати тощо), яка може бути представлена графіками роботи технологічних дільниць, окремих видів обладнання, нормами та нормативами різних видів витрат, втрат тощо;

- фактичного обсягу надаваних послуг (номенклатура, кількість, якість, термін подання) та планованих, що відбивають результати досліджень споживчого ринку, попиту та пропозицій у розрізі години, доби, тижня, місяця, року;

- фактичного оновлення виробничих фондів (оновлення обладнання, реконструкція, капітальне будівництво) до планових заходів і можливостей ринку засобів виробництва послуг зв'язку.

Отже, необхідно привести у відповідність дії управлінського персоналу з вимогами фактичного виробництва та надання послуг зв'язку до планованого.

6.2. Сутність і структура узгодження

Узгодження виступає як економічна категорія безпосередньо відбиваюча господарську діяльність як окремих ланок, так і господарством в цілому, як така, що відбиває рівень відповідності розвитку виробничих сил і виробничих

відносин. Як економічна категорія узгодження може бути представлене такими структурними рівнями абстракції:

- рівень, що відбиває узгодження суб'єктивної діяльності органів управління з діями об'єктивних економічних законів і закономірностей;
- рівень, що відбиває узгодження цілей, інтересів, виробничої господарської діяльності, фаз відтворення;
- рівень, до якого входять абстракції, що виражають структурний зв'язок елементів (підсистем) категорії узгодження – функціонального, організаційного, економічного, соціального, техніко-технологічного.

Системні дослідження проблеми узгодження припускають представлення предмета дослідження у виді системи, що відбиває різні аспекти узгодження [56]. При цьому кожна система займає в дослідженні певне місце відповідно до ролі аспекту у вирішенні проблеми узгодження, в даному випадку, узгодження основних фаз відтворення. Виходячи зі структурних рівнів абстракції, у загальному виді систему узгодження S можна визначити як сукупність множини взаємопов'язаних підсистем у наступному вигляді:

$$S = \{S_1, S_2 \dots S_i\}, \quad (6.1)$$

де S_i – ті чи інші види узгоджень (n)

$$i = (1 \dots n).$$

Кожна з них може бути подана у вигляді

$$S_i = \{P, K, Z\},$$

$$P \in P, K \in K, Z \in Z,$$

де P, K, Z – підмножини множини S_i , які набувають того чи іншого змісту у залежності від спрямованості.

Структура системи узгодження задає найбільш важливі групування та способи їх зв'язків за ознаками залежності від змісту системи. При визначенні структури зустрічаються окремі труднощі, які не дають можливості відразу визначити структуру S . Це, в першу чергу, пов'язане зі складністю системи узгодження і, звичайно, з рівнем пізнання як підсистем, так і елементів та множини відношення між ними.

Використовуючи системний підхід, визначимо етапи побудови системи узгодження. На першому етапі розробляється концепція системи, яка удосконалюється в міру отримання нових знань про категорію узгодження, про її зміст. На базі прийнятої концепції робиться визначення аспектів проблеми узгодження множини до цих аспектів. Далі виконується структуризація системи, її підсистем на основі вимог системності та дослідження S_i як підсистеми, взаємозв'язків S_i та S .

Систему узгодження виробництва та споживання для галузі зв'язку можна прийняти такою, що складається із п'яти систем узгодження (рис. 6.3):

1. Функціональне.
2. Організаційне.
3. Економічне.
4. Соціальне.
5. Техніко-технологічне.

Дослідимо більш детально систему узгодження.

Функціональне узгодження.

Основою успішного функціонування будь-якої системи управління виробництвом (галузі, підгалузі, підприємства) є функціональне узгодження. Значимість функціонального узгодження виходить із сутності системи управління виробництвом послуг зв'язку, що являє собою

сукупність груп людей, які взаємодіють і виконують конкретні функції управління виробництвом і спрямовані на реалізацію цілей, що стоять перед об'єктом. Можна відзначити, що саме мета управління полягає в досягненні узгодженості окремих видів робіт, діяльності управлінського апарату, об'єктивно обумовлена й об'єктивно ранжується на взаємопов'язані і взаємодіючі види управлінських робіт.

Управлінські види робіт, як цілеспрямована діяльність людей, виступають базою, сферою здійснення відтворення економічних законів. Поза цією діяльністю не існують ні виробничі відносини, ні економічні закони. Розуміючи, що основними елементами системи управління є працівники апаратів управління підприємств, однією з теоретичних і практичних проблем підвищення ефективності управління виробництвом послуг зв'язку є узгодження діяльності всіх елементів системи як по "горизонталі", так і по "вертикалі", тобто узгодження діяльності управляючих різних рівнів управління, а також діяльності, спрямованої на узгодження із зовнішнім середовищем.

Для підприємств діяльність узгодження із зовнішнім середовищем (зовнішнє узгодження), тобто узгодження "по входу" і "по виходу" має важливе значення для підвищення ефективності виробництва. На основі взаємного узгодження діяльності осіб, які беруть участь в єдиному процесі, створюється можливість "плавного, безперебійного, безкризового розвитку виробництва".

Необхідність у тісному узгодженні значної кількості робіт, виконуваних різними функціональними й лінійними управляючими, потребує інтегрально-системного підходу до організації управління підприємствами, галуззю. Цей підхід має забезпечити постійну оперативну оцінку ходу виконання завдань (цілей) та їх відповідність установленим матеріальним, технічним, фінансовим і соціальним вимогам. Тобто, функціональне узгодження має забезпечити підготовку рішень для управляючих всіх рівнів та їхнє узгодження між собою;



Рис. 6.3. Структура системи узгодження

забезпечити всі фази процесу підготовки рішення, включаючи збирання інформації, її попереднє оброблення й оцінку відповідності проблемі, вибір кращого рішення.

У відповідності з цілями управляючий на базі наявного рівня пізнання об'єкта управління, інтуїції формулює окремі локальні задачі, вибирає найбільш важливі передумови, задає конкретний вид функціональних залежностей, знаходить методи рішення. Для ефективного функціонування системи необхідно створити струнку систему узгодження дій окремих локальних комплексів відповідності з окремими критеріями. Наприклад, як критерій може бути визначено найбільш повне задоволення потреб населення регіонів і підприємств у якісних послугах зв'язку. За інші критерії можуть бути прийняті час і простір. Узгодження діяльності, її видів у часовому аспекті розуміється як приведення у відповідність термінів завершення і початку послідовності робіт, з вимогами зменшення часових інтервалів між взаємопов'язаними роботами, а також узгодження паралельно виконуваних видів управлінської діяльності. Поєднання часових характеристик, синхронізація та одночасне здійснення видів управлінської діяльності дозволить скоротити терміни реалізації загальної мети управління. Тому, в першу чергу, підвищити ефективність управління.

Розглядаючи функції управління, як види діяльності, здійснювані в системі управління підприємством, потрібно провести їх класифікацію:

1. Так, зміст таких функцій, як управління матеріально-технічним забезпеченням, управління виробництвом послуг зв'язку, управління фінансами. Під час реалізації цих функцій будуть впроваджуватися так звані "маркетингові" види діяльності, пов'язані з узгодженням діяльності підприємств галузі зв'язку зі споживчим і фінансовим ринками.

2. Поряд з розглянутими функціями апарату управління підприємств галузі зв'язку, спрямованих на реалізацію виробничого процесу необхідно відзначити велику групу функцій, які носять забезпечувальний характер: бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності, нормування, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Тобто системи функціонального узгодження представлені задачами управління, визначена сукупність яких реалізує конкретні функції апарату управління, підприємства.

Виходячи із викладеного, структуру функціонального узгодження можна представити складеною із:

- множини взаємопов'язаних задач управління, згрупованих за функціями апарату управління, спрямованих на реалізацію цілей управління;
- множини відношень задач управління між собою у середині даної системи управління, а також із зовнішнім середовищем по "горизонталі" і "вертикалі";
- множини критеріїв узгодження розв'язання задач управління в процесі функціонування системи управління.

Пункт перший визначає склад елементів підсистеми функціонального узгодження. При цьому кожний елемент (в даному випадку кожна задача управління) проявляє властиві їй якості (характер виду діяльності, спрямованість, способи реалізації), вступаючи у взаємодію з іншими елементами. Умови й способи реалізації елементами підсистеми своїх властивостей з урахуванням взаємодії з іншими елементами ми визначимо як відношення.

Відношення для кожного даного елемента (даної задачі управління) визначають інші задачі управління, взаємодія з якими диктується логікою управління підприємством і необхідністю досягнення цілей управління. Вони "упорядковують елементи структури", утворюють цілісність підсистеми функціонального узгодження з урахуванням взаємодій інших підсистем. В умовах підсистеми, що розглядається, відношення можна подати у виді функціональних та інформаційних зв'язків як фактично реалізованих, так і потенційних.

Для функціонального узгодження характерним є наявність статичної і динамічної (у відповідності з прийнятим часовим інтервалом). Так, склад задач управління, як сукупність елементів підсистеми, з їхніми інформаційними і функціональними зв'язками може бути розглянутий в статичній. Це відповідає визначенню конкретних видів діяльності по управлінню даним підприємством, які забезпечують реалізацію цілей в їх взаємозв'язку без розглядання: хто виконує цю діяльність, за яких умов, з використанням яких методів прийняття управлінського рішення. Динаміка функціонального узгодження вимагає дослідження задач управління у сукупності з цілями, методами прийняття управлінських рішень, критеріями в часі і просторі.

Формалізований вираз підсистеми функціонального узгодження може бути поданий в такому виді:

$$S_1 = \{P_{1,i,j,\mu}, K_{1,i,j,\mu}, Z_{1,i,j,\mu}\}, \quad (6.2)$$

де $P_{1,i,j,\mu}$ – множина задач управління (i) як елементів підсистеми функціонального узгодження (1), які реалізують підціль управління (j), функцію апарату управління (μ);

$K_{1,i,j,\mu}$ – множина відношень задач управління (i) як елементів підсистеми функціонального узгодження (1), які реалізують підціль управління (j), функцію апарату управління (μ);

$Z_{1,i,j,\mu}$ – множина критеріїв узгодження розв'язання сукупності задач управління (i) які реалізують підціль управління (j), функцію апарату управління (μ).

При цьому $P_{1,i,j,\mu} \in P$; $K_{1,i,j,\mu} \in K$; $Z_{1,i,j,\mu} \in Z$.

Категорії "узгодження" властива і часова ознака структуризації, яка визначається характером функціонування системи (об'єкта управління).

Так, наприклад, узгодження основних стадій відтворення необхідно розуміти як установлення відповідності, визначених пропорцій між елементами

матеріально-технічного забезпечення, виробництва і реалізації послуг зв'язку (з урахуванням споживання), а також неперервну координацію всіх елементів під час їх функціонування з метою підтримки установленої відповідності в динаміці. Установлення і підтримка відповідності між елементами досягається в процесі реалізації управлінської діяльності за допомогою вироблення і прийняття управлінських рішень.

У залежності від тривалості проміжку часу між прийняттям управлінського рішення й отриманням результату його здійснення можна виділити три часові ознаки узгодження – перспективну, поточну й оперативну.

Перспективне узгодження стадій відтворення установлюється (забезпечується) за допомогою вироблення управлінських рішень на підприємствах підгалузей і галузей в цілому, які носять стратегічний принципово-перспективний характер. Стратегічне узгодження виходить з того, що у підприємств в ринкових умовах може бути декілька сфер діяльності і кожна представлена визначеними послугами. Ці рішення, які приймаються під час вибору варіантів розміщення операторів, збільшення обсягів виробництва, певних видів послуг на основі даних довгострокових прогнозів споживання тощо.

Важливою умовою забезпечення перспективного узгодження є наявність науково-обґрунтованого прогнозу розвитку як галузі в цілому, так і підприємств з урахуванням змін інтересів членів суспільства, можливості забезпечення необхідними засобами, забезпечення робочою силою тощо. Особливу роль у забезпеченні перспективного узгодження в галузі зв'язку набуває культивування споживання різних видів нових послуг зв'язку.

Поточне узгодження установлюється за допомогою взаємозв'язків річних і квартальних планів підприємств і взаємодіючими з ними по "входу" і "виходу" підприємств всіх форм. Підготовка і прийняття рішень пов'язані з обґрунтуванням і вибором критерію оптимальності, який враховує суперечливі інтереси організацій, що взаємодіють по «горизонталі». Практика свідчить, що не завжди узгоджені економічні інтереси організацій, які беруть участь у наданні та реалізації послуг.

Оперативне узгодження забезпечується реалізацією функції оперативного управління, яке залежить від того, наскільки раціональна структура управління, чи своєчасна реакція управляючої системи на відхилення від нормального ходу виробничого процесу тощо.

Й останнє, що необхідно відзначити під час розглядання сутності функціонального узгодження – це рівні управління і вплив зовнішнього середовища на склад елементів, відношень і критеріїв.

Зміст і перелік функцій органів управління залежить від низки ознак, в тому числі й від об'єкта, і, отже, суб'єкта управління. Так, для галузі зв'язку, що розглядається, характерна наявність наступних рівнів управління: Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, підприємства (оператори), структурні підрозділи – виробничі одиниці. Так, наприклад, для підприємств (операторів) підсистема функціонального узгодження може бути визначена таким чином:

$$S_{le} = \{P_{1,i,j,\mu,\xi}; K_{1,i,j,\mu,\xi}\}, \quad (6.3)$$

де e – об'єкт (підприємство);

ξ – рівень управління об'єктом (регіональні центри, обласні дирекції, структурні підрозділи дільниці, цехи).

При цьому $K_{1,i,j,\mu,\xi}$ містить як відношення між задачами, функціями апарату управління (суб'єкта) об'єкта e , так і відношення суб'єктів рівнів по "вертикалі" і "горизонталі".

Організаційне узгодження. Термін «організація» використовується надто широко, але не рідко тлумачиться суперечливо, бо в цей термін вкладають різний зміст. У літературі з управління термін "організація" в основному розкриває три поняття:

1. Організація – як деяка властивість, що полягає в раціональному поєднанні й упорядкованості всіх елементів даного об'єкта у часі і просторі так, що кожний із них сприяє успіху діяльності всього об'єкта.

2. Організація – як самостійна установа (як сам об'єкт управління) являє собою колектив, який володіє засобами матеріального забезпечення для виконання визначених задач і упорядкований внутрішньою структурою.

3. Організація – функція управління, що полягає у формуванні управляючої системи, створенні стану упорядкованості й оптимальних відносин між ними.

Тобто підприємство зв'язку слід розглядати як організацію діяльності управлінських органів, як процес визначення раціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом, як процес регламентації діяльності, спрямований на визначення порядку взаємодії ланок системи, окремих працівників в інтересах досягнення найбільших результатів системи з найменшими затратами праці.

Поряд із забезпеченням побудови раціональної структури, регламентації обов'язків, прав, відповідальності, аспектами предмета дослідження організації є також створення такого організаційного клімату, що спонукає працівників робити максимальний внесок у досягнення цілей підприємства; формувати такі системи комунікацій, які б сприяли ефективності процесів прийняття рішень, контролю і координації; побудувати таку організацію, яка чутлива до змін зовнішнього середовища і здатна до них адаптуватись, зокрема, за допомогою нововведень. Все це свідчить про те, що вирішуючи проблеми організації, потрібно враховувати соціально-психологічні аспекти, створення організаційних відносин, що стимулюють спільні зусилля працівників для досягнення цілей підприємств.

Виходячи з аналізу організаційних відносин сформулюємо сутність організаційного узгодження:

1. Узгодження (тобто приведення у відповідність) дій людей, що виконують певні функції (як управлінського, так і виробничого характеру), за розробленими правилами, які передбачають: хто повинен виконувати

(визначення ролей), що повинно виконуватись (обов'язки), коли, де, за яких умов (порядок виконання обов'язків).

2. Узгодження пріоритетів, повноважень і відповідальності в прийнятті управлінських рішень, розмежування компетенції між різними органами апаратів управління ієрархічних рівнів у відповідності з вимогами досягнення цілей управління підприємств.

3. Узгодження взаємодій і взаємозв'язків у процесі функціонування ланок апарату управління і виробничих підрозділів у просторі і часі відповідно до динамічних процесів відтворення і його основних фаз.

4. Узгодження кваліфікації працівників апарату управління за посадовими обов'язками (посадами), що стимулюють до виконання дій по управлінню виробництвом. Практичне приведення у відповідність ієрархічного розподілу праці в апараті управління, зоні компетентності працівників відповідних рівнів, тобто наявності у них посадової кваліфікації, зацікавленості і відповідальності.

5. Узгодження фактичного обсягу робіт, які виконуються апаратом, окремими працівниками управління підприємства. Поєднання трудових затрат, що входять в апарат управління, рівнів співпрацівників кваліфікації, продуктивності управлінської праці.

6. Узгодження посад, видів робіт працівників управління і виробництва інтересам (економічним, техніко-технологічним, соціальним).

7. Узгодження діяльності органів управління ієрархічних рівнів з дією зовнішнього середовища для кожної системи, що розглядається.

8. Узгодження організаційних норм і правил з особливостями функціонування підприємства.

Особливе місце в забезпеченні організаційного узгодження займає приведення у відповідність прав, повноважень і пріоритету та відповідальності на рівні керівник-колектив.

Виходячи з виразу К. Маркса, що управління виробництвом «... установлює узгодженість між індивідуальними працівниками і виконує загальні функції, що виникають з руху всього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів» [44]. Змістом організаційної функції керівництва по відношенню до колективу є: "улаштування, з'єднання, упорядкування, надання плановірності, приведення до системи всіх елементів виробничої системи: праці людей, роботи машин, технологічних процесів, економічних ресурсів".

При цьому реалізація організаційної функції містить низку взаємопов'язаних процесів, основними з яких є наступні:

- підбір і розстановка виконавців;
- чітке формулювання цілей діяльності функціонального (виробничого) підрозділу;
- доведення до кожного працівника сукупності задач управління;
- планування й організація роботи працівників підрозділу;

- узгодження і регулювання діяльності працівників (виконавців) у часі і просторі;
- здійснення контролю за ходом виконання покладених на працівників задач управління, за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Як видно із перелічених процесів керівник і колектив мають багатогранні зв'язки організаційного характеру, які вимагають відповідальності як з боку керівника, так і з боку колективу. Організаційні зв'язки можуть мати різну природу. У неформальних групах вони можуть виникати стихійно. Це пов'язано з тим, що в процесі спільної діяльності кожний працівник групи чинить певний вплив на іншого працівника через наявність функцій та інформаційних зв'язків між ними. Проте в неформальних групах “довільно складаються відносини керівництва і підлеглих, формується організаційна структура, яка тримається на емоційних прагненнях”.

Таким чином, організаційне узгодження являє собою складну ієрархічну систему, основними елементами якої є окремі працівники, колективи (сектор, група, відділ), апарати управління галузі підприємств. Усі елементи організаційного узгодження з урахуванням сутнісних його сторін взаємопов'язані між собою. Ці зв'язки (прямі і зворотні) опосередковуються статутами, положеннями, правилами, інструкціями, стандартами, графіками, таблицями, санкціями, методами матеріального й морального стимулювання і відповідальністю, що мають в основному формальний характер. У той самий час в організаційному узгодженні значну роль виконують неформальні зв'язки, які, на жаль, важко піддаються опису. Сукупність формальних і неформальних організаційних зв'язків, їхнє оптимальне співвідношення визначає ефективність організаційного узгодження з усіх розглянутих сутнісних сторін.

Структуру організаційного узгодження (як підсистеми) основних фаз процесу відтворення на рівні підприємства зв'язку можна подати як таку, що складається з [56]:

- множини елементів (окремі працівники, колективи – сектор, група, відділ, апарат управління, підприємства);
- множини сутнісних аспектів організаційного узгодження;
- множини відносин (зв'язків) узгодження, які опосередковуються через статuti, положення, правила, стандарти, посадові інструкції, графіки, таблиці й тощо;
- множини критеріїв узгодження;
- множини неформальних відносин і зв'язків.

Формалізований вираз підсистеми організаційного узгодження може бути представлений в такому виді:

$$S_2 = \{P_{2,m}, K_{2,m,n}, F_{2,e,m}, Z_{2,m,e}, H_{2,m,n,e}\}, \quad (6.4)$$

де $P_{2,m}$ – множина елементів m системи управління, дії якої необхідно узгоджувати;

$K_{2,m,n}$ – множина відносин (зв'язків) n , що беруть участь у процесі узгодження дій елементів;

$F_{2,e,m}$ – багато сутнісних сторін організаційного узгодження e різних елементів m ;

$Z_{2,m,e}$ – множина критеріїв узгодження дій елементів m у відповідності з сутнісними сторонами e ;

$H_{2,m,n,e}$ – множина неформальних відносин елементів m у здійсненні зв'язків n і сутнісних сторін e .

При цьому $P_{2,m} \in P$; $K_{2,m,n} \in K$; $Z_{2,m,e} \in Z$.

Як і у випадку підсистеми функціонального узгодження, під час дослідження організаційного узгодження потрібно враховувати вплив рівнів управління на структуру системи і на методи здійснення узгодження.

Економічне узгодження. Суспільна власність на засоби виробництва у різноманітні її форм є "наріжним каменем" будь-якого соціально-економічного устрою. Зміна у відносинах власності потребує і зміни ставлення членів суспільства до власності. Тобто виникає проблема співвідношення "моє" і "наше". Як показує досвід перетворення "мого", приватновласницького, в "наше, загальне" – справа не проста. Говорячи про перетворення "мого" в "наше", не можна забувати, що це довгостроковий багатоплановий процес, який не слід спрощувати. Мова практично йде про виховання інтересів членів суспільства, формування психологічних установок, що відбивають дії членів суспільства та володіють визначеною власністю у відповідності з прийнятими формами загальної власності. Тому однією з головних сутнісних сторін економічного узгодження в галузі зв'язку є відповідність економічних інтересів колективу, суспільства, окремих працівників з інтересами окремих працівників.

Погоджуючись з пріоритетом економічного узгодження, ми відзначаємо необхідність системного підходу до забезпечення узгодження з урахуванням функціонального, організаційного, соціального та техніко-технологічного аспектів. Такий підхід є єдино правильним у сучасних умовах.

Неузгодженість економічних інтересів між підприємствами різних галузей значно впливає на ефективність виробництва. Наприклад, останнім часом через неузгодженість економічних інтересів операторів, що входять до галузі (підгалузі) зв'язку, виникли суттєві диспропорції в процесі виробництва послуг зв'язку, споживання та розподілу доходів у відповідності із витратами на їхнє виробництво. Поки що немає правильних розподілених відносин узгодження індивідуальних, колективних і державних інтересів контролю за доходами від праці, не можна розраховувати на ефективне функціонування економіки. Тому однією із сутнісних сторін економічного узгодження є приведення матеріальних стимулів, реалізуючи індивідуальні й колективні економічні інтереси у відповідності з кількістю та якістю затраченої праці, наданими послугами зв'язку, у відповідності з рівнем реалізації цілей управління.

На мікрорівні суб'єктом узгодження є окремий працівник чи група, параметрами яких є інтереси та цілі. При цьому інтерес окремого працівника (групи) є його управляючим параметром у розумінні реалізації його цілей та управляючим параметром у суспільній системі управління. Тобто через задоволення його інтересу ми впливаємо на окремого працівника, групу, на якість і кількість праці, на продуктивність. Таким чином, метою управління є такий розподіл матеріальних благ, умов життєдіяльності, за якого відбувається узгодження отриманих матеріальних благ окремим працівником, групою, колективом (підприємством) у відповідності з витратами, кількістю та якістю праці.

Узгодження економічних інтересів кожного працівника, трудового колективу та суспільства здійснюється за допомогою широкого використання економічних важелів і стимулів. Узгодження різних інтересів закладається вже в плані пропорційному накопиченню та споживанню, в темпах зростання галузей та виробництв, оплати праці та громадських фондів споживання. При цьому вибір економічних важелів і стимулів, поряд із забезпеченням відповідності інтересів окремих робітників, колективів, суспільства в цілому, повинен здійснюватися на пізнанні механізму дії економічних законів.

В умовах ринкових відносин необхідне узгодження з ринковими законами. Ринкові відносини об'єктивно припускають вільні ціни та повну економічну самостійність виробників. У даний час дуже важливим є вирішення проблеми визначення економічних важелів і стимулів, регулювання виробництва через ринкові ціни і прибуток. Складність вирішення цієї проблеми пов'язана з наявністю дефіцитної економіки.

Отже, доцільна економічна діяльність людей, яка передбачає їх волю і свідомість і, визначена об'єктивними умовами господарюючого способу виробництва, є незмінна умова відтворення економічних законів і через це іманентно входить у механізм їхньої дії. Тому однією із сутнісних сторін економічного узгодження є приведення у відповідність такої тріади: економічні закони – стимули – інтереси як у масштабі всієї економіки країни, так і на рівні підприємств галузі зв'язку та їхніх структурних підрозділів.

Успішна реалізація вимог економічних законів залежить від економічних дій, узгоджених у масштабах усього господарства. Отже, як пізнання об'єктивної необхідності, так і методи (способи) економічного узгодження основних фаз відтворення стають невід'ємною ланкою в механізмі, за допомогою якого реалізуються економічні закони.

Приведення у відповідність інтересів групи з інтересами колективу (підприємства), інтересів підприємства з інтересами інших підприємств, з підприємствами виробничої та соціальної інфраструктури тощо проводиться за допомогою системи економічних важелів, стимулів, які є складовою частиною механізму управління соціально-економічної системи галузі.

До економічних важелів і стимулів необхідно віднести такі: заробітна плата, премії, обсяг виконуваних робіт у грошовому вираженні, ціни, тарифи, витрати, умови надання кредиту, позичок, акцій, дивіденди, ставки податків на прибуток, штрафи, пені тощо. Розподіл важелів і стимулів, що беруть участь в

економічному узгодженні ланок системи у відповідності з розглянутими сутнісними сторонами. Кожний з названих важелів і стимулів може бути реалізований в різних формах. Проте для всіх їх однакове призначення – чинити вплив на окремого працівника, групу, колектив (підприємство) в області задоволення й узгодження інтересів, на поведінку економічних суб'єктів, взаємно доповнюючи один одного, нейтралізуючи негативні й підтримуючи корисні стимули.

Виходячи з викладених сутнісних сторін економічного узгодження (як підсистеми) на рівні галузі, підгалузі, підприємства можна представити такими, що мають такі складові частини: а) множина елементів, якими виступають об'єкти узгодження (α) з властивими їм інтересами та сутнісними сторонами (q); б) множина відносин, визначених сукупністю важелів і стимулів (f) і відповідними сутнісними сторонами економічного узгодження (q); в) множина критеріїв економічного узгодження елементів (α) і сутнісних сторін (q).

Формалізований вираз підсистеми економічного узгодження (J_3) може бути представлений у такому виді:

$$S_3 = \{P_{3\alpha, q}; K_{3\alpha, f q}; Z_{3\alpha, q}\}, \quad (6.5)$$

при цьому

$$P_{3\alpha, q} \in P; K_{3\alpha, f q} \in K; Z_{3\alpha, q} \in Z. \quad (6.6)$$

Підвищити рівень функціонування підсистеми економічного узгодження можна лише шляхом постійного вивчення інтересів окремих працівників, колективів, прогнозування та управління потребами членів суспільства.

Це можна зробити за рахунок більш глибокого аналізу соціальних наслідків науково-технічного прогресу, виявлення соціальних резервів економічного й культурного зростання, з'ясування закономірного формування та розвитку соціальних відносин, розглядуваних не лише у суспільстві в цілому, але й у масштабі регіонів, галузей, трудових колективів, а також окремих працівників.

В умовах функціонування ринкової економіки підсистема економічного узгодження займає одне з головних місць. Сьогодні практично планові регулятори відключились, а ринкові ще повною мірою не працюють.

Техніко-технологічне узгодження. Складність системи узгодження зумовлює методичність підходів до здійснення різних видів узгодження. У зв'язку з цим постає необхідність розробки й експериментальної перевірки методичних підходів до узгодження підприємств галузі зв'язку.

Беручи до уваги складність вирішення проблеми узгодження з усіх її видів (підсистем), її багатогранний характер, а також обмеження щодо обсягу роботи, наступні розділи присвячені розробці методичного положення щодо узгодження фаз відтворення у системах управління галуззю зв'язку, аналізу і синтезу функціонального й організаційного узгодження.

Соціальне узгодження. Метою демократичного суспільства є всебічний і гармонійний розвиток людини та максимальне задоволення потреб людини, що постійно змінюються.

Об'єднання цілей (всебічний та гармонійний розвиток людини, максимальне задоволення її потреб), а також об'єднання різних структурних одиниць у процесі виробництва викликає необхідність розв'язання цілої низки соціальних проблем. До них належать: поєднання міжособистих, колективних і загальних інтересів; міра задоволення людини своєю працею та іншими сторонами життя; становлення зацікавленого ставлення до праці; аналіз ефективності конкретних заходів соціального контролю тощо. Розв'язання цих проблем пов'язане, в першу чергу, з вивченням різних сторін соціального життя суспільства і з прогнозуванням його розвитку, розроблення, апробування та впровадження в практику методів соціального управління. Головним при цьому є вивчення відносин між особами (міжособисті стосунки), між особою і колективом, між колективом, між особою, колективом і суспільством, що і визначає основні ланки структури соціального узгодження.

Першою ланкою структури соціального узгодження є особа працівника (незалежно працівника апарату чи виробничої системи). Носієм соціальної політики в ланці особа-група, особа-підприємство (колектив) виступає керівник групи, керівництво підприємства, зважаючи на роль загальних організацій.

Змістовна характеристика особи відбиває (у більшості своїй) "специфічні способи життя відповідних соціальних класів, прошарку, груп". У той самий час не можна не враховувати і вплив неробочої сфери на формування особи, на її соціально-психологічні характеристики.

Кажучи про відносини особи і керівника, слід відзначити, що "формальні управлінські відносини залежать також від уміння керівника розумно поєднувати свої інтереси з інтересами підлеглих. Основу правильних взаємовідносин зумовлює, з одного боку, сумісність інтересів керівників та підлеглих, а, з іншого, – сумісність інтересів керівника і підлеглих з інтересами колективу, всього суспільства...".

Повне узгодження буде досягнуто тоді, коли керівник знає інтереси своїх підлеглих, а також знає і психологічні характеристики особи, на яку він впливає.

Життєдіяльність людей, соціальних груп, колективів потребує різних ресурсів як джерел задоволення різноманітних індивідуальних і колективних потреб і, як наслідок, забезпечення функціонування підприємств. До них необхідно віднести: духовні блага, природне середовище проживання, інформованість, соціальна інфраструктура, психозагальна інфраструктура, трудові навички та установки, моральна атмосфера на виробництві тощо.

Виходячи з розподілу соціальних відносин у робочому і неробочому середовищі з урахуванням розуміння сутності особи працівника, сформулюємо основні сутнісні сторони соціального узгодження.

А. Робоча сфера.

1. Приведення у відповідність можливостей працівника з вимогами відповідної професії. При цьому основна увага приділяється ступеню задоволеності своєю роботою, визначенню особистої та трудової активності з урахуванням профілю передбачуваної роботи. Узгодженість можливостей працівника з вимогами відповідної професії призводить до: самоствердження працівників та службовців підприємства, і, особливо, під час виконання управлінських видів діяльності; підвищення відчуття своєї повноцінності; до відсутності відчуття тривоги, за якої працівник не боїться ситуацій, що виникають, та має можливості знайти правильне рішення.

2. Приведення у відповідність інтересів працівника щодо подальшого просування по службі, з можливістю такого просування. При цьому основою узгодження інтересів працівників з перспективи просування і можливістю є підвищення рівня професійної підготовки в процесі службових обов'язків з використанням різних форм: заочне навчання у вищих та середніх навчальних закладах, інститутах (факультетах, курсах) підвищення кваліфікації, стажування, обмін досвідом тощо.

Узгодження інтересів працівників по просуванню з можливою перспективою викликає задоволення своєю працею, "викликає практичні почуття – гордість за свій профіль, за досягнуті успіхи і високий рівень своєї професійної майстерності". Таке узгодження отримало назву принципу компетентності на основі принципу Пітера (компетентності) [36]. Пітер вважав, що наш світ є войовничим у некомпетентності. Якщо людина успішно виконує свої обов'язки, її вважають фігурою (кандидатурою), що підходить для висування. Після низки висувань, вона досягає рівня, де виявляється її некомпетентність, тому що її нові обов'язки виявляються їй не під силу. Більше її не висувають, але вона залишається на тому самому місці, куди попала, хоча з обов'язками своїми як і раніше не справляється. Процес цей призводить до того, що більшість посад зайняті людьми, які некомпетентні і, які залишаються на своїх посадах до виходу на пенсію.

3. Приведення у відповідність об'єктивних умов праці та можливостей працівника. Основою цієї відповідності, з одного боку, є підготовка робочого місця й умов праці з урахуванням психофізіологічних даних працівників, з іншого, – організаційна і технічна підготовка самого працівника апарату управління.

Важливого значення набувають значності виконання специфічних видів управлінської діяльності, що пов'язана з інтенсивною діяльністю, забезпеченістю інформацією, її накопиченням, зберіганням, зручністю вибирання; забезпеченістю різними видами зв'язку. Забезпечення узгодження об'єктивними умовами праці і можливостями працівника реалізує емоційну та пізнавальну форму психологічного відбиття. Поряд з підвищенням продуктивності праці й ефективності управлінської праці (з точки зору зручності та зниження витрат часу під час виконання управлінських видів

діяльності) значно підвищується відчуття ролі працівника в загальному процесі управління підприємством.

4. Приведення у відповідність інтересів працівника, як господаря суспільної власності, участі в управлінні виробництвом та умов, що забезпечують активну творчу участь.

Зміни відносин власності на базі приватизації, що проводиться в галузі, та переходу на ринкові відносини значно підвищують роль цієї сутнісної сторони. Це пов'язане з тим, що недостатня участь працівників апарату управління в "реалізації співгосподарських функцій, суперечить природі різних форм власності, негативно впливає на трудову і господарську активність, якість роботи і ставлення до суспільного надбання". Поряд з цим відсутність узгодження впливає на соціальну спрямованість працівника, його світогляд, трудовий потенціал. З поглибленням науково-технічної революції все більшого значення набувають ідеологічні, моральні й естетичні мотиви праці. І чим більше забезпечена узгодженість інтересів працівника, як господаря, який бере участь в управлінні і створює умови для їхньої реалізації, тим більше ідеологічні та моральні мотиви праці відповідають вимогам в умовах сучасного виробництва.

Проведення приватизації в Україні не завжди працювало на реалізацію цього положення.

5. Приведення у відповідність сукупності використовуваних в управлінні соціально-економічних способів дії з роллю та значущістю окремого працівника, колективу. Будь-який прояв несправедливості, приниження значущості окремого працівника, колективу, де б це не відбувалося – у сфері виробництва, розподілу, у справі підбору та розстановки кадрів, у здійсненні правосуддя тощо, викликає природний протест, ображає гідність особи. А це, в свою чергу, призведе до падіння престижу чесної сумлінної праці, зниження громадсько-виробничої активності, негативних емоцій, а інколи до неврологічних та психологічних захворювань.

6. Приведення соціально-психологічного клімату в колективі у відповідність з вимогами підвищення соціально-виробничої активності в цілому. Боротьба з конфліктами між працівниками в колективі, групі вимагає складного комплексу соціально-виховних заходів. Потрібно створювати здоровий психологічний клімат у будь-якому колективі, починаючи з бригади, дільниці і закінчуючи підприємством у цілому. В апараті управління підприємства – це, перш за все, створення доброго соціально-психологічного клімату в окремих бюро, секторах, відділах, службах, і в цілому в управляючій системі. Для забезпечення доброго соціально-психологічного клімату в колективі потрібно, перш за все, виявити якості набуті і розвинені людьми в процесі спільної діяльності, які дозволяють функціонувати у суспільстві (тобто виявити соціальні здібності), провести аналіз форм закріплення здібностей в громадській організації праці, виявити загальний світогляд людей, їхні погляди на цілі, задачі в його соціальній діяльності в цілому та в окремі моменти. У доброму соціально-психологічному кліматі відбувається швидко та безболісне

пристосування до соціальних умов роботи з трудовим колективом і до соціальних умов підприємства, входження в колектив. Сучасна практика це положення повністю підтвердила.

Б. Неробоча сфера.

7. Приведення життєвих умов, торговельної мережі, асортименту товарів, мережі сфери послуг, транспорту (соціальної інфраструктури) у відповідність з вимогами забезпечення високого рівня потреб працівників підприємств у житлі, харчуванні, одязі, взутті, транспорті.

Незважаючи на те, що в ст. 47 Конституції України визначено, що "держава створює умови, які забезпечують кожному громадянину можливість будувати житло (як власнику) або брати житло в оренду" [34], сьогодні це положення не реальне.

8. Приведення забезпеченості дитячими установами, загальноосвітними і професійними школами, консультативними службами з питань виховання, середніми і вищими спеціальними навчальними закладами у відповідності з вимогами підвищення рівня відтворення робочої сили, рівня освіти, кваліфікації, виховання нового покоління з високою соціальною мораллю.

9. Приведення організацій культури (бібліотеки, музеї, кінотеатри, театри тощо), охорони здоров'я (поліклініки, лікарні, профілакторії, будинки відпочинку, санаторії, дитячі табори, бази відпочинку), спорту у відповідності з вимогами забезпечення всебічного розвитку людини з високою соціальною активністю і високими соціально-моральними характеристиками ставлення до праці.

У той самий час перехід на ринкові відносини без здійснення регулювання з боку державних органів не дозволили реалізувати ці сутнісні сторони, призвело до наявності великих і складних соціальних суперечностей.

Виходячи із викладених сутнісних сторін, структуру підсистеми соціального узгодження у системах управління підприємств можна подати як таку, що складається із:

- множини елементів, якими виступають об'єкти узгодження (α) – окремі працівники, групи, колективи з притаманними їм інтересами t як в робочій, так і в неробочій сферах;
- множини відносин (зв'язків) (r) у відповідності з сутнісними сторонами узгодження (f);
- множини критеріїв соціального узгодження елементів (α) і сутнісними сторонами (f).

Формалізований вираз підсистеми соціального узгодження S з урахуванням прийнятих позначень структурних елементів може бути представлений у виді:

$$S_4 = \{P_{4\alpha, t}; K_{4r, f}; Z_{4\alpha, f}\}, \quad (6.7)$$

при цьому

$$P_{4\alpha, t} \in P; K_{4r, f} \in K; Z_{4\alpha, f} \in Z. \quad (6.8)$$

Питанням соціального управління присвячено багато вітчизняних і зарубіжних джерел. При цьому сутність соціального узгодження у системах управління підприємств (операторів), галузі зв'язку практично залишається незмінною, що відображає положення працівника як особи зі своїми соціально-психологічними рисами, дієздатністю і значущістю. Необхідність підвищення рівня "поведінського" управління, спрямованого на використання людського фактора, психології і соціології праці, відзначається у низці робіт. Це підтверджує важливу роль соціального узгодження функціонування підприємств в умовах ринкових відносин.

6.3. Системний підхід до оптимізації узгодження в управлінні підприємством зв'язку

Як всяка складна система, система узгодження характеризується різноманітністю свого становища і структурою. Це, в першу чергу пов'язано з різноманітністю елементів, зв'язків і критеріїв кожної підсистеми. При цьому структурі кожної підсистеми характерні свої аспекти дослідження, що мають бути поєднані при розгляданні системи в цілому. Отже, кожна підсистема має бути розглянута як окремо, так і у взаємодії з іншими підсистемами: за змістом, просторово-часовими характеристиками, співвідношеннями матеріально-речовинних та інформаційних процесів.

Тому основним методичним підходом до розглядання і використання системи узгодження є системний підхід з розгляданням комплексу аспектів функціонування.

Розглядаючи структуру системи узгодження і її складових підсистем виділимо для всієї системи в цілому (і для кожної її підсистеми) три основні структурні частини: елементи відносин, зв'язки, критерії. При цьому зв'язки виступають як способи регулювання людської поведінки, за яких діяльність суб'єкта (окремого працівника, колективу, групи) здійснюється в напрямку "області" узгодження в рамках певних соціально-узагальнених відносин у відповідності з метою управління даного (конкретного) об'єкта. Таким чином, кожную підсистему (або певні процеси узгодження) можна представити у виді кібернетичної схеми управління зі зворотним зв'язком (рис. 6.4) [56].

З наведеної схеми випливає, що при проведенні аналізу й синтезу кожної підсистеми узгодження потрібно, в першу чергу, визначити критерії функціонування кожної підсистеми: цілі управління, що визначені на базі аналізу суперечностей і проблем, відношення ланок через прямі й зворотні зв'язки та їхній регулювальний вплив. Тобто потрібно визначити, яким має бути стан «входу» (відношення ланок підсистем), щоб за даних значень суб'єкта узгодження і використаних прямих і зворотних зв'язків забезпечити результати у відповідності з критеріями функціонування системи.

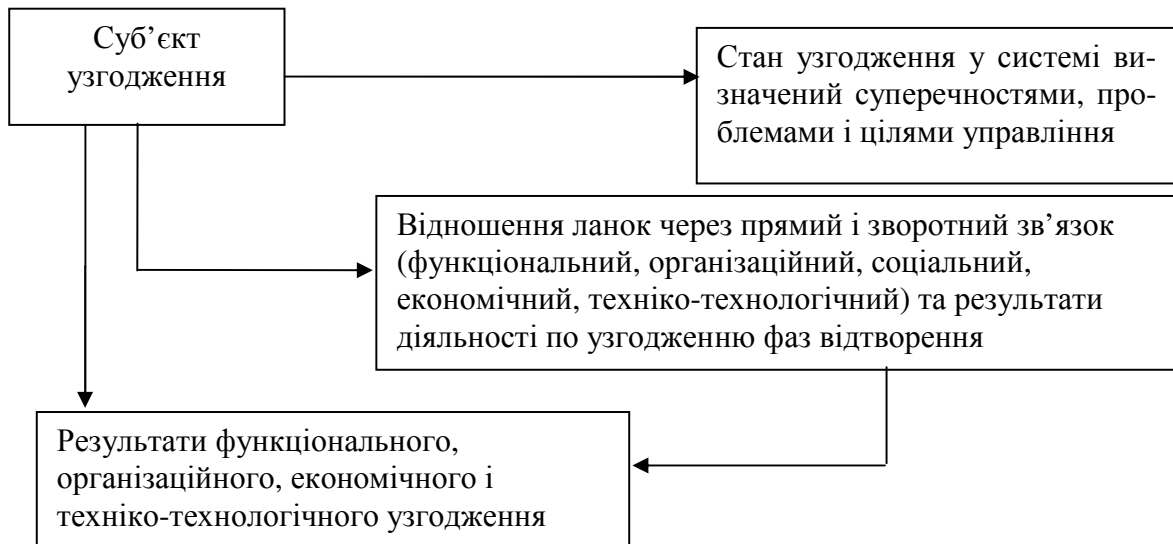


Рис. 6.4. Кібернетична схема управління соціально-економічної системи

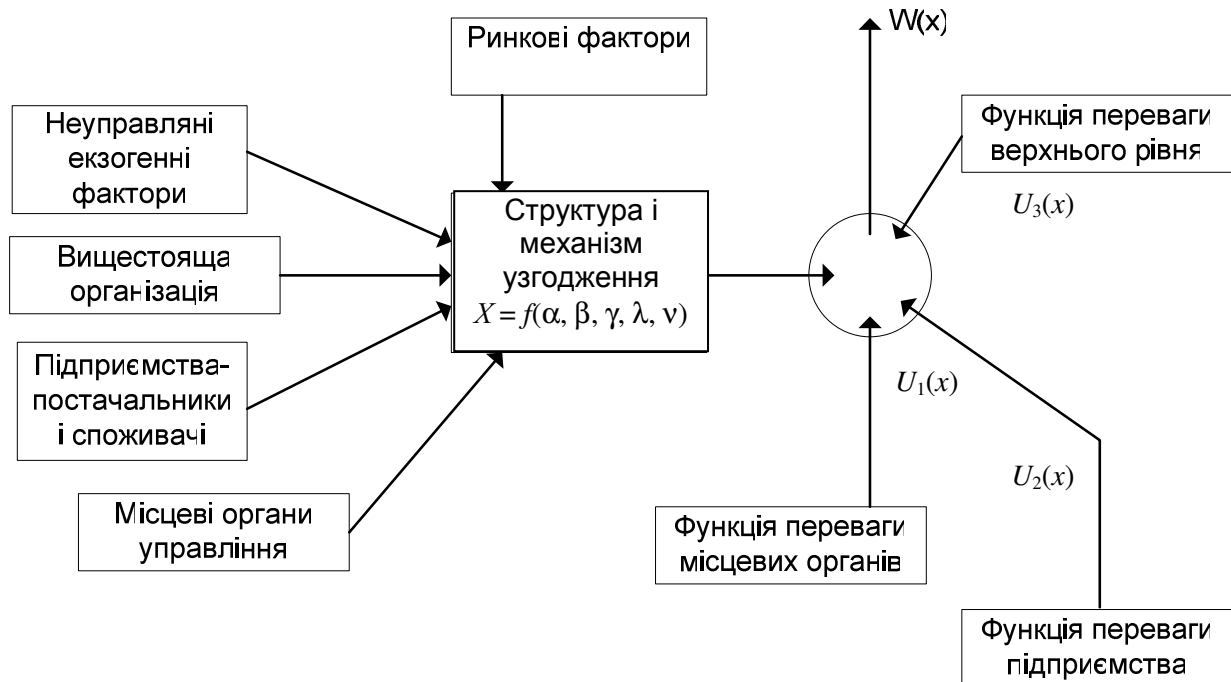
Одним зі складних питань є вибір критерію оцінки процесів узгодження. Це, в першу чергу, пов'язане зі складністю розглядуваної системи і її багатоаспектністю функціонування, з безліччю цільових напрямів.

Стан соціально-економічної системи, до якого відносяться підприємства зв'язку, може бути водночас виражений в натуральних, економічних, технологічних, екологічних, соціальних та інших показниках. При цьому зазначені показники є відбиттям цілей управління даним конкретним об'єктом, які, в свою чергу, відбивають задоволення тих або інших потреб як у цілому всього суспільства, так і окремих колективів й визначати показники суспільного добробуту з точністю до 1 %. Кожному підприємству потрібно надати право на помилку, тому що без помилок, без ризику і прорахунків не може бути навчання і не може підвищуватися якість господарювання. У сучасних умовах підприємства самостійно здійснюють стратегічне і поточне планування.

В умовах удосконалювання механізму управління, застосовування економіко-математичних методів і обчислювальної техніки для прийняття управлінських рішень, право на помилку повинне бути однаковим для всіх рівнів управління. Головним в кожних конкретних соціально-економічних умовах необхідно визначати область оптимальних рішень з урахуванням ситуацій, що склалися, і наявних обмежень.

Пропонується динаміку якісних показників (систему показників ефективності суспільного виробництва і його факторів) спочатку задавати у виді нормативного рівня, що виводиться з цільових значень кінцевих результатів розвитку та прогнозованої динаміки об'єктивних ресурсних можливостей. Наступні розрахунки і проектування служать для пошуку шляхів й обґрунтування динаміки, ефективності факторів зростання, що намічається, причому в ході розрахунків й обґрунтувань можливе коректування вихідних цільових посиленій й обмежень [56].

Стосовно до розглядуваної нами системи узгодження йдеться про область оптимального узгодження: функціонального (α), організаційного (β), економічного (γ), техніко-технологічного (λ), соціального (ν) за допомогою реалізації схеми, наведеної на рис. 6.5.



де $W(x)$ – функція переваги

Рис. 6.5. Схема оптимального узгодження у системі управління

Схемою передбачається урахування функції переваги вищестоящого органу (центру) і функції переваги підприємства, що відбивають інтереси об'єкта і місцевих органів управління.

Моделювання дозволяє провести аналіз участі органів управління у розв'язанні взаємопов'язаних задач, уточнити виконувані ними управлінські дії, накреслити шляхи удосконалення процесу узгодження з урахуванням розподілу й упорядкування складу робіт між ланками управляючої системи, визначити вимоги до механізму управління. Модель узгодження, що відбиває склад системи (підсистеми), характер взаємодії елементів, а також закономірності, притаманні самим елементам, дозволяє вибрати найбільш ефективний напрям розвитку і кращі методи всіх видів узгодження. У той самий час необхідно зазначити, що розробка функціональних і процедурних моделей, сприйманих нами, є одним із трудомістких процесів при аналізі й синтезі будь-якої системи.

Процес розробки моделі зведений до дослідження та опису закономірностей і процедур, що відбуваються в розглядуваному об'єкті. У самому виді визначаємо такі етапи досліджень, які потрібно провести для

отримання моделей функціонального, організаційного, економічного, техніко-технологічного і соціального узгоджень (виходячи з особливостей і передумов моделювання соціально-економічної системи):

- проведення описів процесів узгодження;
- визначення математичної (або логічної) залежності між змінними, елементами, зв'язками;
- визначення і дослідження економічної залежності і цілей управління при реалізації процесів узгодження;
- визначення умов взаємодії техніки, персоналу в процесі функціонування системи узгодження.

Для виконання зазначених етапів можуть бути використані різноманітні способи для складання моделей. Зокрема: словесний опис, блок-схеми, математичний опис. Така різноманітність застосовуваних способів для складених моделей пов'язана з наступним.

Процеси узгодження слабо формалізовані. При цьому під формалізацією розуміється використання певних знаків і символів для відображення, описи і пояснення будь-яких процесів, явищ. У цьому розумінні формалізація є інструментом моделювання, служить засобом упорядковування уявлень, знань про об'єкт, процес. Застосування математичного апарату є вищим етапом формалізації і дозволяє підвищувати точність рішень, знаходити оптимальні варіанти узгодження при використанні обчислювальної техніки. У розглядуваній системі найбільш повно піддаються формалізації процеси функціонального узгодження, тобто процеси розв'язання задач управління в їхньому взаємозв'язку і підпорядкованості. При цьому до 60 % нормативно необхідного переліку задач управління підготовлені для математичної формалізації.

У той самий час процеси організаційного, економічного і, особливо соціального узгоджень, в основному можуть бути формалізовані з використанням словесних описів, логічних блок-схем. В останні роки у зв'язку зі збільшенням робіт по дослідженню соціальних процесів, відмінність між змістовними і формалізованими аспектами знань об'єктів, процесів набувають все більшої відносності. У певному розумінні і сам метод формалізації, за допомогою якого відбувається виділення постійного, закономірного, є змістовним, тому що метою його в кінцевому підсумку є зміст. Тому при проведенні аналізу й синтезу підсистеми узгодження слід здійснювати єдність формалізованих і змістовних прийомів дослідження і побудови на цій базі моделей процесів узгодження.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Узгодження у системі управління – це:

а) досягнення попередньої домовленості, загального узгодження між групою зацікавлених і відповідальних осіб із приводу випуску документа визначеного змісту;

б) принцип прийняття економічних рішень, відповідно до якого здійснюється постійне співробітництво;

в) скоординована діяльність усіх ланок суспільного виробництва.

2. Узгодження виступає як:

а) політична категорія;

б) економічна категорія;

в) соціальна категорія.

3. Структура зовнішнього узгодження складається...

а) між всіма елементами;

б) між елементами даної системи;

в) кожного елемента.

4. Структура системи узгодження складається із таких елементів, як:

а) соціальні;

б) матеріальні;

в) мотивації;

г) функціональні;

д) економічні.

5. Організаційне узгодження – це:

а) збирання, реєстрації, накопичення, оброблення інформації, а також забезпечення взаємозв'язку систем узгодження;

б) як процес діяльності управлінських органів, як процес визначення раціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом, як процес регламентації діяльності, спрямований на визначення порядку взаємодії ланок системи, окремих працівників в інтересах досягнення найбільших результатів системи з найменшими затратами праці;

в) відповідність економічних інтересів колективу, суспільства, окремих працівників з інтересами окремих працівників

6. Техніко-технологічне узгодження – це:

а) збирання, реєстрації, накопичення, оброблення інформації, а також забезпечення взаємозв'язку систем узгодження;

б) як процес діяльності управлінських органів, як процес визначення раціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом, як процес регламентації діяльності, спрямований на визначення порядку взаємодії ланок системи, окремих працівників в інтересах досягнення найбільших результатів системи з найменшими затратами праці;

в) відповідність економічних інтересів колективу, суспільства, окремих працівників з інтересами окремих працівників.

Питання для самоконтролю

1. Поняття узгодження.
2. Структурні рівні узгодження.
3. Системи узгодження.
4. Яка оптимальна система узгодження.
5. Моделі узгодження.
6. Етапи досліджень, які потрібно провести для отримання оптимальної моделі узгодження?

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Механізм підготовки та узгодження договорів на підприємствах.
2. Автоматизований процес узгодження на підприємствах.
3. Проблеми узгодження великих угод на підприємствах.

МОДУЛЬ 2

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ

Тема 7

ПОНЯТТЯ, МІСЦЕ І ЗНАЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗВ'ЯЗКУ

План викладу матеріалу

7.1. Технологія управління: поняття, сутність і значення у системі управління підприємством зв'язку.

7.2. Техніко-технологічне узгодження у системах управління підприємством зв'язку.

7.3. Основні напрями удосконалення технології управління в галузі зв'язку.

Контрольні питання та завдання

*Управління являє собою не що інше,
як налаштування інших людей на
працю.*

Л. Якокка

7.1. Технологія управління: поняття, сутність і значення у системі управління підприємством зв'язку

З позицій сфери зв'язку її підприємств, структурних підрозділів управління розглядається як процес цілеспрямованого впливу на колектив людей і окремих працівників, які здійснюють діяльність по підготовці обладнання, технічних засобів й організації процесів з надання послуг зв'язку на основі виконання для кожного ієрархічного рівня різних видів управлінської діяльності, які спрямовані на організаційне, економічне, соціальне і техніко-технологічне узгодження. Через управління досягається узгодження діяльності усіх ланцюгів знань й умінь у сфері технології виробництва надання послуг зв'язку споживачам.

Функції працівників, які вступають між собою в технологічні відносини, можна поділити на: механічні, що включають в обробку матеріалів, та розумові, які містять у собі постановку цілей, технічний контроль.

Технологічні відносини – це відносини між людиною і засобами її праці [42]. Тобто, під **технологічними відносинами** слід розуміти сукупність зв'язків між усіма структурними елементами продуктивних сил і зв'язків у середині кожного елемента. Технологічні відносини між людьми в процесі виробництва й управління полягають у самому процесі продуктивної праці в ході реалізації матеріальних і духовних цінностей.

Характер технологічних відносин обумовлюється наступними суб'єктивними й об'єктивними факторами:

- природою об'єкта перетворення, характером конкретного предмета діяльності;
- зміною характеру кінцевого продукту процесу праці;
- функціональною структурою процесу праці;
- рівнем і характером технічних засобів праці;
- зміною механізму зв'язку науки і техніки в залежності від їхнього рівня і характеру розвитку;
- здібності і можливості працівників, що входять до складу "робітників і органів" технологічних відносин;
- природою і рівнем соціальних відносин, що впливають на характер зміни перерахованих вище факторів, на співвідношення науково-технічного і соціального прогресу, на дію закономірностей розвитку технологічних відносин.

Нерозуміння сутності технологічних відносин у виробництві призводить до виникнення проблем та суперечностей в процесі удосконалення технологічних процесів. До основних суперечностей слід віднести:

- невідповідність впровадження нових технологічних ідей, проектів, програм їх розробки і впровадження;
- суперечності між специфікою творчого процесу по виробництву послуг з факторами, які зумовлюють розвиток технологічних відносин і бажання зберегти традиційні форми;
- суперечності між темпами кількісного зростання керуючих і працівниками виробничого процесу та ін.

Кожна з наведених суперечностей обумовлена дією об'єктивних економічних законів, законів суспільного розвитку та закономірного управління.

Особливе місце у системі технологій займає *технологія управління* виробництвом, що відбиває управлінські (розумові) функції людини в трудовому процесі. Отже, під **технологією управління** слід також розуміти й сукупність, поєднання, взаємодію різноманітних повторюваних циклів, процедур, операцій виконуваних управлінськими працівниками у визначеній послідовності, на основі функціонального, професійного й операційно-технологічного поділу праці [42].

На даний момент до систем управління ставляться такі вимоги:

1. Система управління виробництвом повинна повною мірою забезпечити реалізацію мети і критеріїв, а також конкретних можливостей їхнього

здійснення, з урахуванням дії об'єктивних економічних законів і закономірностей, а також вимог відтворювального процесу.

2. Технологія управління повинна забезпечити узгодження основних фаз відтворювального процесу (матеріально-технічне забезпечення, виробництво і збут готової продукції, споживання).

3. Система управління повинна забезпечити розвиток підприємства/організації в умовах виникнення можливих розбіжностей або проблем.

4. В технології управління має бути сформований такий механізм управління, який би значною мірою адаптувався до ринкових умов функціонування об'єкта. Особливу увагу необхідно приділити формуванню економічного й організаційного механізму, як основі успішного функціонування підприємства/організації.

5. Технологія управління будь-якого підприємства повинна мати сучасну інформаційну основу – *інформаційну систему*, як сукупність взаємозалежних даних, що забезпечує розв'язання всіх задач управління, яка основана на застосуванні сучасних засобів автоматизованого оброблення даних, що підтверджують необхідність удосконалення існуючих систем управління й оброблення нових, які відповідають сучасним вимогам.

Технологія управління заснована на техніко-технологічних відносинах й займає головне місце у функціонуванні системи управління галуззю. Це положення підтверджується наступним:

- будь-який процес управління здійснюється відповідно до місії галузі (підгалузей) зв'язку і реальними, об'єктивними цілями. Тобто, будь-які управлінські дії чи рішення повинні бути спрямовані на реалізацію цілей;

- основне призначення технології управління – забезпечити ефективне виконання функції управління на всіх ієрархічних рівнях галузі (підгалузей).

Існує значна кількість понять технології. Узагальнюючи їх можна визначити, що під **технологією** (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння) розуміється сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, або матеріали напівфабрикати, здійснюваних у процесі виробництва продукції. Також, під «**технологією**» розуміється сукупність виробничих процесів в окремих сферах (областях) виробництв [42].

Технологія – активне відношення людини до природи, безпосередній процес виробництва життя, а також її суспільних умов життя. Тобто, «технологія», якщо узагальнити це поняття, послідовна зміна стану, форм властивостей, матеріалів або напівфабрикатів (предметів праці) здійснених в процесі виробництва продукції або послуг з використанням засобів виробництва і самої праці робітника.

Задача технології як науки – виявлення фізичних, хімічних, механічних та інших закономірностей з метою визначення і використання на практиці найбільш ефективних і економічних виробничих процесів.

Існує також таке поняття, як «технологія виробництва», тобто, це наука про фізичні, механічні, хімічні й інші способи впливу на сировину, матеріали і напівфабрикати, за допомогою відповідних знарядь виробництва, для

вироблення продукції і надання послуг із заданими властивостями і за найменших витрат часу, матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів.

Технологія управління відтворює управління функції людини в трудовому процесі. Це поєднання взаємодій різноманітних повторних цифр, процедур, операцій виконаних управлінськими працівниками у визначеній послідовності на основі фактичних виробничих й операційних технологій поділу праці. Продуктом управлінської праці є рішення. У процесі підготовки застосовуються і реалізуються управлінські рішення, які носять інформаційний і функціональний характер по виконанню тієї або іншої функції.

Під **функціональним аспектом** слід розуміти системи і методи діяльності управлінського персоналу з виконання тієї або іншої функції апарату управління, або з вирішення окремого виду діяльності з управління (завдання управління).

Інформаційний аспект визначає інформаційні операції при виробленні та реалізації управлінських рішень, методів які використовують при обробленні інформації. Рівень методичних підходів та засобів з оброблення інформації визначає ефективність предметної частини технології управління виробництвом.

Таким чином, зміст технологічних процесів управління виробництвом, їх ефективність залежить від рівня використовуваної методичної бази щодо виконання управлінської діяльності, складу і рівня використаних методів прийняття управлінських рішень.

7.2. Техніко-технологічне узгодження у системах управління підприємством зв'язку

Технологія управління у процесі виробництва та надання послуг зв'язку займає значне місце і віддзеркалює управлінські функції працівників у трудовому процесі, узгоджує їхні дії виконання виробничих процесів підприємства. Узгодження фаз відтворення виробничих процесів підприємства займає техніко-технологічне узгодження наведені раніше у системі узгодження (функціональна, організаційна, економічна, соціальна) не може виконувати свою роль без налагодженого технологічного процесу збирання, реєстрації, накопичення, оброблення інформації, а також забезпечення взаємозв'язку систем узгодження.

Якість системи, визначає не її складність, а простоту експлуатації, що забезпечується раціональною технологією й інформаційним обслуговуванням. Особливої важливості в умовах інформаційного суспільства це набуває при застосуванні сучасних засобів оброблення інформації та ЕОМ, які вносять зміни в існуючі інформаційні відносини. Якщо до застосування ЕОМ інформаційні відносини відтворювались за формулою "людина-людина", то в багатьох сучасних системах управління за формулою "людина-машина-людина". Ці відносини важливі, і в той самий час є уразливе кільце в

технологічній ланці управління виробництвом, тому що техніка і технологія в багатьох випадках визначає відносини між людьми. Якщо виявиться функціональна та психологічна несумісність працівника з технікою в технологічному процесі управління, відбувається "конфлікт", який призведе до переривчастості технологій управління, до порушення циклу управління.

Як показує практика, на організацію управлінської праці значною мірою впливають рівень механізації й автоматизації допоміжних процесів, методи оброблення інформації. При цьому ефективність використання засобів механізації й автоматизації управлінської праці і методів оброблення інформації залежить від того, наскільки є чіткою взаємодія та синхронна робота взаємопов'язаних елементів технологічного процесу: людина-інформація, людина-ЕОМ, людина-засіб реєстрації, підготовки, зберігання, приймання, передавання інформації, термінальні пристрої. Тобто, з одного боку, наскільки узгоджені елементи (ланки) технологічного процесу та, з іншого, наскільки технічно узгоджені згадані засоби між собою. Погана організація процесів оброблення інформації сприяє посиленню конфліктів між учасниками процесів підготовки рішень, появи незадоволеності в роботі, а також може призвести до порушення неперервності та ритмічності фаз відтворення послуг зв'язку.

Можна відзначити наступні причини, які призводять до порушень і перебоїв в управлінні: кожна посадова особа не виконує у повному обсязі свої управлінські функції; низька якість розв'язання задач управління; перевищення прав, повноважень; технологія управлінських процедур у конкретній ланці управління; рівень технічної оснащеності управлінської праці; рівень технічної підготовленості працівників апарату управління; відносно малий перелік технічних засобів управління, їхня низька технологічність тощо. Аналіз причин дозволяє поділити їх на дві групи – *функціональну* і *предметну*. Перша пов'язана з функціональним узгодженням і визначається складом задач управління та методами їх розв'язання, друга, що характеризує техніку, технологію та методи оброблення інформації, належить до предметної групи.

Якщо спробувати проаналізувати джерела цих причин, то необхідно, в першу чергу, відзначити вплив науково-технічної революції. Чим вище технологія виробництва й усієї людської діяльності, тим вище має бути рівень технології управління. При високій технології підвищуються вимоги до забезпечення взаємодії людини-управляючого і технічних засобів управління, тобто вимагається і високе зіткнення сучасної технології з працівником, який здійснює управлінський процес.

За останні десятиріччя сталися суттєві зміни в області удосконалення як функціонального, так і предметного аспекту технології управління. При розв'язанні функціонального аспекту основою є використання економіко-математичних методів під час прийняття управлінських рішень. При розв'язанні предметного аспекту – автоматизація оброблення інформації із застосуванням сучасних засобів електронно-обчислювальної техніки. У сукупності реалізація двох аспектів (функціонального та предметного) можлива шляхом створення автоматизованих систем управління.

Існує низка проблемних питань, пов'язаних з факторами, що впливають на ефективність технології управління.

Перший фактор – недосконалість і відсутність технологічного узгодження автоматизованих систем управління підприємствами галузі різних пристроїв, що входять у технічне забезпечення, відтворюють збирання, реєстрацію, накопичення, зберігання, приймання, передавання, введення, оброблення, виведення інформації. Другий – недосконалість засобів програмного забезпечення інформаційних систем; третій – "людський фактор". Спричинення процесу управління, виникнення складних людино-машинних систем суттєво відрізняється від тієї ролі, яку він відіграв (а також відіграє тепер у багатьох існуючих системах) у традиційних інформаційних системах. В умовах автоматизації необхідно зосередити зусилля на забезпеченні якості розроблюваних інформаційних систем, добиватися того, щоб режим обчислювальних систем, процедура роботи, використовувані засоби програмного забезпечення робили неможливим неадекватність суджень, оцінок використовуваних параметрів, запобігали б самій можливості роботи в умовах надмірного інформаційного навантаження.

Функціонування підприємств галузі зв'язку в ринкових умовах вимагає зміни підходу до формування та удосконалювання інформаційних систем.

Критеріями ефективності техніко-технологічного узгодження можуть бути такі показники, як термін виконання різних технологічних операцій з оброблення інформації, трудомісткість виконання видів роботи, своєчасність, зручність надання інформації. При цьому основним виміром техніко-технологічного узгодження виступає час, витрачений працівником апарату управління на прийняття (підготовку) управлінського рішення, на аналіз і контроль його реалізації.

Аналіз технологічних процесів управління та використання технічних засобів оброблення інформації й оргтехніки у сфері зв'язку та інформатизації дозволив сформулювати сутнісні сторони техніко-технологічного узгодження:

1. Приведення до належної відповідності складу засобів оброблення інформації та оргтехніки зі складом виконуваних працівниками апарату управління операцій і процедур оброблення інформації та виконання управлінських дій.

2. Приведення технічних і тимчасових характеристик засобів оброблення інформації й оргтехніки у відповідність з вимогами підвищення оперативності, достовірності та своєчасності прийняття (підготовки) управлінських рішень.

3. Приведення технічних і тимчасових характеристик засобів оброблення інформації й оргтехніки у відповідність з вимогами сумісності "людина-машина, пристрій" та ергономічними вимогами.

4. Приведення технічних і тимчасових характеристик засобів оброблення інформації й оргтехніки у відповідність з вимогами неперервності та ритмічності технологічного процесу управління матеріально-технічним забезпеченням – виробництвом – наданням послуг – споживанням.

5. Приведення технічної та технологічної підготовки працівників апарату управління у відповідність з вимогами ефективної експлуатації технічних засобів управління й інформаційної системи (інформаційного забезпечення).

6. Приведення інформаційної технології у відповідність з вимогами функціонування підприємств в умовах ринкових відносин.

Виходячи з прийнятих сутнісних сторін, структуру підсистеми техніко-технологічного узгодження основних фаз процесу відтворення на рівні підприємства можна представити такою, що складається з багатьох елементів, якими виступають окремі працівники, колективи (групи людей), які реалізують задачі управління ($d_{e,i}$) і пристрої, забезпечуючи реалізацію процесів оброблення інформації (збирання, реєстрація, накопичення, зберігання, приймання-передавання, введення, розмноження); множина відношень (V) у відповідності з сутнісними сторонами (λ); множина критеріїв техніко-технологічного узгодження (β).

Формалізований вираз підсистеми техніко-технологічного узгодження ($J5$), зважаючи на прийняті позначення, може бути поданий у такому вигляді:

$$S = \{P_{5,de,i} \ I_{dt,1}; K_{5V\lambda}, Z_{5\beta v}\}, \quad (7.1)$$

при цьому

$$P_{5,de,i}, ae. \in P; K_{5V\lambda} \in K; Z_{5\beta v} \in Z. \quad (7.2)$$

Розглянута система узгодження являє собою складну соціально економічну систему (СЕС), що характеризується низкою специфічних умов, і одна з головних – це система різних відносин, певних працівників між собою, працівників, колективів та відносин між колективами. Така система реальна і цілком відповідає висловленню К. Маркса про те, що "суспільство не складається із індивідів, а виражає суму тих зв'язків і відносин, в яких ці індивіди перебувають один до одного".

7.3. Основні напрями удосконалення технології управління в галузі зв'язку

Виходячи із сутності удосконалень, технології управління виробництвом послуг зв'язку, необхідно розглядати за такими основними напрямками:

а) застосування сучасних (у тому числі оптимізаційних) методів прийняття управлінських рішень (дозволу ситуацій), заснованих на використанні економіко-математичних методів, імітаційних моделей, обчислювальної техніки і критеріїв ефективності, що відбивають хід розширеного відтворення на підприємстві галузі зв'язку;

б) застосування економічних, організаційно-розпорядницьких, соціально-психологічних методів управління (як способів впливу на колектив людей, окремих працівників) адекватним економічним і соціальним інтересам колективів і окремих працівників;

в) підвищення ефективності інформаційних систем, що забезпечують технологічність процесів збирання, реєстрації, нагромадження, збереження, приймання, передавання й оброблення інформації на базі використання засобів її автоматизованого оброблення;

г) ослаблення негативного впливу стислих термінів прийняття читань за рахунок:

- передбачення настання можливих господарських ситуацій і термінів у їхньому дозволі;

- ранжування ситуацій за ступенями їх значимості і дозволу (прийняття рішень), починаючи з найбільш важливих, й реалізація принципу – уміння знайти основну ланку в загальному ланцюзі розв'язуваних задач.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. *Технологія управління – це:*

а) сукупність параметрів вирішення проблем, які задовольняють конкретного споживача і забезпечують вирішення суперечностей у соціально-економічній системі;

б) сукупність стилів, методів та принципів управління;

в) сукупність, взаємодія різноманітних операцій, циклів, що виконують працівники у визначеній послідовності на основі функціонального, технологічного, професійного розподілу праці.

2. *Задача технології як науки є:*

а) вкладення технічних, людських та інтелектуальних ресурсів у будь-яку справу з метою отримання запланованого результату у визначений термін;

б) виявлення фізичних, хімічних, механічних та інших закономірностей, з метою визначення і використання на практиці найбільш ефективних і економічних виробничих процесів;

в) пошук кращого вирішення проблеми починається з визначення й упорядкування цілей діяльності системи, при функціонуванні якої виникла дана проблема.

3. Технологія управління заснована на:

- а) технологічно-узгоджених відносинах;
- б) техніко-технологічних відносинах;
- в) техніко-економічних відносинах.

4. Інформаційний аспект:

- а) визначає інформаційні операції при виробленні та реалізації управлінських рішень, методів, які використовують при обробленні інформації;
- б) слід розуміти системи і методи діяльності управлінського персоналу по виконанню тієї або іншої функції апарату управління, або по вирішенню окремого виду діяльності з управління;
- в) відтворює управління функції людини в трудовому процесі.

5. Функціональний аспект:

- а) визначає інформаційні операції при виробленні та реалізації управлінських рішень, методів які використовують при обробленні інформації;
- б) слід розуміти системи і методи діяльності управлінського персоналу по виконанню тієї або іншої функції апарату управління, або по вирішенню окремого виду діяльності з управління;
- в) відтворює управління функції людини в трудовому процесі.

Питання для самоконтролю

1. Поняття технології.

Сутність техніко-економічного узгодження у системі управління підприємством.

2. Поняття “технологія управління”.

3. Місце і роль технології управління у системі управління в галузі зв'язку.

4. Основні напрями удосконалення технології управління в галузі зв'язку.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Тенденції та перспективи розвитку галузі зв'язку.

2. Місце та роль технології управління у системі управління в галузі зв'язку.

3. Технологія управління виробництвом на підприємствах зв'язку.

Тема 8

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

План викладу матеріалу

8.1. Основи теорії прийняття управлінського рішення.

8.2. Якість управлінських рішень.

8.3. Процес та методи пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.

Контрольні питання та завдання

Прийняття рішень – це центр оперативної діяльності, тому менеджери повинні здійснювати її якнайкраще. Ця робота потребує затрат часу і енергії, а також перманентного прагнення до найвищої майстерності.

У. Джек Дункан

8.1. Основи теорії прийняття управлінського рішення

Функціонування підприємств у ринкових умовах висуває нові вимоги до управління виробництвом як цілеспрямованого впливу на колективи працівників, а через них на предмети та засоби праці. При цьому важливим у працях управління є управлінське рішення.

Управлінське рішення визначають як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні **прийняття рішення (ПР)** – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення. У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з множини альтернатив й з пошуку установлених критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

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

– *ступінь ризику* – завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на діяльність підприємства. *Ризик* – фактор, який управлінець враховує свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності (інформаційні умови ПР);

– *час*, який відведений управлінцю для прийняття рішення. На практиці більшість управлінців не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

– *ступінь підтримки управління колективом* – цей фактор враховує те, що нових управлінців сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших управлінців і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню ПР;

– *особисті якості управління* – один із найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як управлінець приймає рішення і відповідає за них, він повинен мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення;

– *політика підприємства* – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при ПР. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того або іншого рішення.

В теорії управління виділяють три основні моделі ПР (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Основні моделі прийняття рішень управлінцем

Найменування моделі	Ключові характеристики	Основні характеристики рішень
Класична модель	раціональність	– має чітку мету прийняття рішень; – має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; – має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків; – має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – завжди має на меті максимізацію результату діяльності підприємства
Поведінкова модель	обмежена раціональність	– не має повної інформації щодо ситуації, де необхідно приймати рішення; – не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; – нездатна (несхильна) передбачити наслідки можливих альтернатив
Ірраціональна модель	досягнення задоволеності	Рішення приймаються без дослідження альтернатив

Класична модель базується на понятті «раціональність» у прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. В основну характеристики класичної моделі закладено умови, коли особа, яка приймає рішення має:

- чітку мету прийняття рішень;
- повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- повну інформацію щодо можливих альтернатив та їх наслідків;
- раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- максимізацію результату діяльності підприємства.

Отже, класична модель передбачає, що умови ПР повинні бути максимально визначеними. Проте на практиці на процес ПР впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує *поведінкова модель*.

Основні характеристики особи, яка приймає рішення за поведінковою моделлю:

- не має повної інформації щодо ситуації, де необхідно приймати рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- нездатна (несхильна) передбачати наслідки можливих альтернатив.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмежена (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);
- поняття «досягнення задоволення». Оскільки досягти «повну раціональність» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх», щодо прийняття не найкращого рішення, пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення), Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволення».

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для розв'язання принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли управління або група управлінців мають достатньо влади для нав'язування своїх рішень.

Управлінське рішення виступає як заключний акт впливу на колектив людей, окремих працівників, спрямований на узгодження праці, предметів праці, на досягнення цілей управління. При цьому, управлінське рішення виступає як сукупний результат творчого процесу апарату управління, а також конкретних дій колективу об'єкта управління з розв'язання господарської ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням даної системи.

Отже, **управлінське рішення** – це один з етапів технології управління, що являє собою акт впливу на колектив, окремих працівників, як результат творчого процесу апарату управління і спрямований на розв'язання конкретної ситуації.

Управлінське рішення (далі – УР) в будь-якому суспільстві є актом, що виражає визначену політичну мету й інтереси класів, шарів суспільства. У сучасних умовах воно відрізняється самим методом пізнання й оцінки явищ, механізмом прийняття і реалізації, заснованих на використанні системи, економічних законів і закономірностей, а також принципів управління.

Управлінському рішенню належить роль фактора, який організує і спрямовує у визначеному напрямку діяльність трудового колективу, роль засобу, що сприяє досягненню цілей на всіх рівнях управління.

Рішення є одним із видів розумової діяльності та проявом волі людини. Його характеризують наступні ознаки:

- можливість вибору з безлічі альтернативних варіантів: якщо немає альтернатив, тоді немає вибору і, отже, немає й рішення;
- наявність мети: безцільний вибір не розглядається як рішення;
- необхідність вольового акта при прийнятті необхідного рішення, бо саме воно формується в результаті боротьби мотивів і думок.

Відповідно до всього вищесказаного, під УР розуміється пошук і перебування найбільш ефективного, раціонального або оптимального варіанта дій керівника та кінцевий результат постановки і вироблення УР.

До УР пред'являється низка вимог, до числа яких можна віднести:

- всебічну обґрунтованість рішення – означає, насамперед, необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації;
- своєчасність – означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи;
- необхідну повноту змісту – означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрями розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:
 - мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
 - засоби і ресурси, які були використані під час досягнення цих цілей;
 - основні шляхи і способи досягнення цілей;
 - терміни досягнення цілей;
 - порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
 - організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення;
 - повноваження – суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем управління. Причому збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня управління – постійна проблема, пов'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання;

- узгодженість із прийнятими раніше рішеннями – означає необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку.

УР можуть бути згрупованими за різними ознаками, кожна з яких підкреслює ту чи іншу сторону розв'язання. Класифікація УР надана в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Класифікація управлінського рішення

Критерій класифікацій	Ознаки
За детальним аналізом	– термін дії наслідків рішення (довгострокові, середньострокові, короткострокові рішення); – стадія життєвого циклу товару (маркетинг та ін.); – сфера дії (технічні, економічні та ін.); – функціональна спрямованість (за функціями управління); – рівень управління; – масштабність (комплексні і часткові рішення); – форма підготовки (одиничні, групові, колективні рішення); – об'єкт впливу (зовнішній і внутрішній); – метод формалізації (текстовий, графічний, математичний); – форма відображення (план, програма, розпорядження, наказ, вказівка, прохання); – складність (проста й складна); – спосіб передачі (вербальний, письмовий, електронний)
За функціональними ознаками	– планові рішення; – організаційні рішення; – контролюючі рішення; – прогнозуючі рішення
За характером розв'язуваних задач	– економічні; – організаційні; – технологічні; – технічні; – екологічні та інші
В залежності від організації розробки рішень	– одноособові; – колегіальні; – колективні
За характером цілей	– поточні (оперативні); – тактичні; – стратегічні

Закінчення табл. 8.2

За причинами виникнення УР	– ситуаційні, пов'язані з характером виникаючих обставин; – за розпорядженням вищих органів; – програмні, пов'язані з включенням даного об'єкта управління у визначену структуру програмно-цільових відносин, заходів; – ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи (наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності); – епізодичні і періодичні, що впливають з періодичності відтворювальних процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по ріках, геологічних робіт)
За вихідними методами розробки УР	– графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем); – математичні методи, що припускають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів; – евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей
За організаційним оформленням УР	– тверді, що однозначно задають подальший шлях їх втілення; – гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи; – нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі

Класифікація виступає, в даному випадку, як метод пізнання різновиду УР, їхнє угруповання за ознаками подібності й розбіжності. УР можуть бути згруповані за різними ознаками, кожна з яких підкреслює будь-яку одну зі сторін рішення. Проте класифікація УР, як і більшості інших класифікацій, значною мірою, умовна. При цьому, головним й трудомістким є вибір ознак класифікації УР, що найбільш повно охарактеризували б їх сутність.

8.2. Якість управлінських рішень

Досвід успішних підприємств зв'язку показує, що досягнення високої ефективності неможливе без наведення порядку у сфері управління підприємством. Необхідний певний рівень системи управління, щоб прийняті рішення виконувалися в установлені терміни і з належною якістю. Якість отримуваних результатів є наслідком якості системи управління підприємством.

Якість управлінських рішень – це сукупність параметрів рішень, що задовольняють конкретного споживача (споживачів) і вирішують виникаючі проблеми й суперечності у соціально-економічній системі. Основними факторами, що впливають на якість УР, є його використання у системі управління наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизації оброблення інформації, мотивації якісного рішення.

В прийнятті будь-якого УР присутні три умови: ситуація, судження і раціональність. Сукупність умов прийняття УР можна розділити на дві групи.

До першої групи відносяться умови, спрямовані на забезпечення високої якості й ефективності УР, а саме:

- застосування при розробці УР наукових підходів, заснованих на використанні сучасних методів;
- пізнання механізмів дії об'єктивних економічних законів, законів суспільного розвитку, закономірностей управління й уміння їх враховувати при прийнятті УР;
- забезпечення кваліфікованих робітників, приймаючих рішення, якісною, достатньо правдивою інформацією, що характеризує параметри "входу", "виходу", зовнішнього середовища (ринкового простору) і "процесу" системи розробки й ухвалення рішення;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення;
- структуризація проблеми і побудова "дерева" цілей управління, спрямованого на дозвіл проблемної ситуації;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- автоматизація процесів збирання, реєстрації, оброблення й аналізу інформації;
- наявність механізму реалізації рішення.

До другої групи відносяться умови, спрямовані на забезпечення правового й організаційного узгодження. На даний час розглядаються наступні умови прийняття УР на різних рівнях управління виробництвом, у тому числі, підприємствами зв'язку та їхніми структурними підрозділами:

- право приймати рішення;
- повноваження;
- обов'язок приймати рішення;

- відповідальність за прийняті рішення;
- компетентність;
- кооперація.

Процес ухвалення УР, з технологічної точки зору, можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки. Зворотні зв'язки відбивають оперативний циклічний характер залежності між етапами і процедурами. З інформаційної точки зору, в процесі прийняття рішень відбувається зменшення невизначеності в пізнанні проблемної ситуації, у визначенні шляхів її розв'язання.

Процедури прийняття необхідних рішень можуть виконуватися різними способами:

- на основі мислення осіб, які приймають рішення неформальним чином;
- з використання формальних засобів – економіко-математичних методів і засобів автоматизованого оброблення даних.

У процесі ПР виконуються задачі пошуку, розпізнавання, класифікації, упорядкування і вибору інформації. Для розв'язання цих задач використовуються методи аналізу й синтезу, індукції й дедукції, порівняння й узагальнення. Виходячи з викладених вимог до якості УР, умов їх прийняття і основних положень, пропонується наступний зміст етапів та послідовність їх виконання при прийнятті управлінських рішень:

1. Виникнення проблемної ситуації.
2. З'ясування проблемної ситуації та її опис.
3. Оцінка розподіленого часу на розв'язувану ситуацію.
4. Визначення необхідних ресурсів.
5. Попередня постановка мети.
6. Збирання й аналіз необхідної інформації.
7. Визначення вихідних характеристик проблеми з урахуванням існуючих обмежень.
8. Уточнення мети і критеріїв управління, остаточне їх формулювання.
9. Обґрунтування і побудова формалізованої моделі проблемної ситуації.
10. Розробка альтернативних варіантів проблемної ситуації і дозвіл на її розв'язання.
11. Вибір методу рішення.
12. Вибір оптимального варіанта.
13. Економічне обґрунтування обраного варіанта.
14. Узгодження рішення з органами управління і виконавцями.
15. Оформлення і затвердження рішення.
16. Організація виконання рішення.
17. Стимулювання виконання рішення, економії ресурсів і дотримання термінів.
18. Контроль виконання рішення.
19. Аналіз реалізації прийнятого рішення.

Весь зміст етапів ухвалення управлінського рішення можна згрупувати в наступні стадії:

1. Виникнення проблемної ситуації.
2. З'ясування проблемної ситуації і визнання необхідності ухвалення рішення.
3. Розробка й ухвалення рішення.
4. Організація виконання рішення.
5. Контроль і аналіз виконання рішення.

8.3. Процес та методи пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень

В теорії прийняття рішень розрізняють дві основні технології прийняття УР. Найпростішою технологією прийняття рішень є *інтуїтивна*, яку у спрощеному вигляді представлено на рис. 8.1.

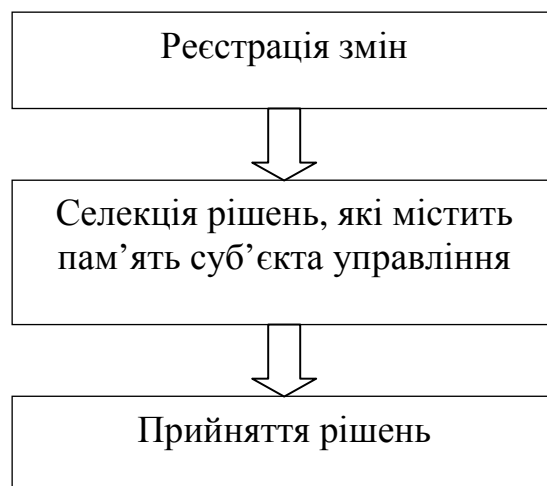


Рис. 8.1. Інтуїтивна технологія прийняття рішення

Зміна стану (реєстрація змін) при здійсненні підприємницької діяльності в галузі зв'язку висуває проблему, необхідність позбавитися якої й вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології, досвід у прийнятті рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління, й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель *раціональної технології* прийняття рішень наведена на рис. 8.2.



Рис. 8.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Раціональна технологія прийняття управлінських рішень включає п'ять етапів, зміст кожного з них концентрує увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення суперечностей між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити, за таких умов, досягнення своєї мети);
- установлення мети розв'язання проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату розв'язання проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка розв'язання проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему: означає збирання й оброблення різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість розв'язання проблеми залежить від достовірності й найбільшої інформації про неї.

Якість інформаційних матеріалів, у свою чергу, оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- точність інформації (ступінь відповідності інформації порівняно з оригіналом);

- несуперечливість інформації (окремі частини однієї й тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

- переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

2) лаконічність – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін;

5) комунікативність – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

3. Розробка альтернативних варіантів: означає розробку, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують розв'язання проблемної ситуації.

Складність управління й полягає в опрацюванні найповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення установленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив збільшує вартість, ускладнює і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому, обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розробки альтернатив, з метою обмеження їх кількості, необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключеність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення”, як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- забезпечення однакових умов опису альтернатив: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових “стартових” умов для кожної альтернативи).

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає в перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями (рис. 8.3):

- реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо).

- відповідність ресурсам організації;

- прийнятність наслідків реалізації альтернативи: не тільки основних, але й побічних; не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

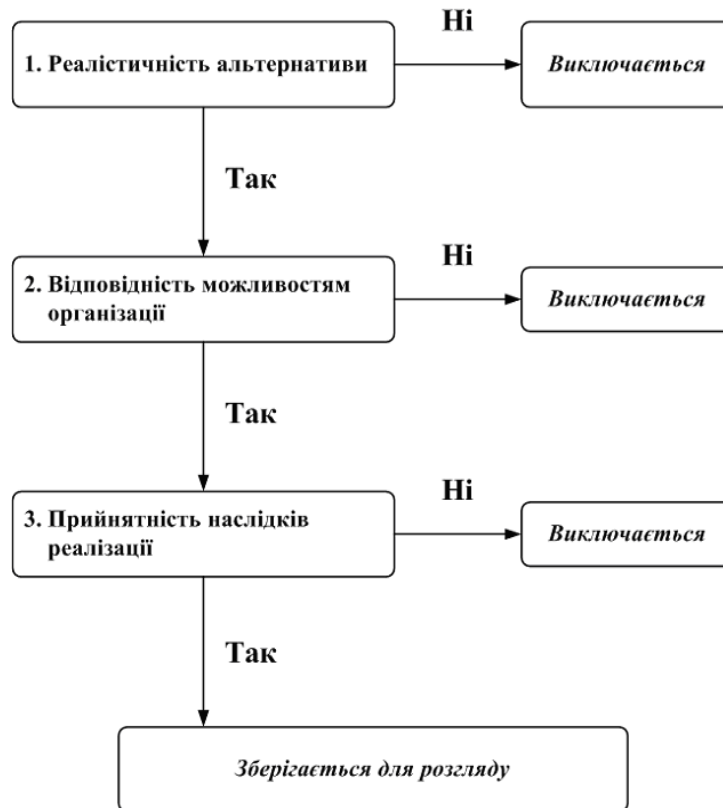


Рис. 8.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Одним із найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи (табл. 8.3):

Таблиця 8.3

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінського рішення

Назва методу	Підходи	Пояснення
1	2	3
методи індивідуального творчого пошуку	аналогія	використання схожих рішень з іншими сферами діяльності (технічною, економічною, спостереження за природою, художня література тощо)
	інверсія	пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути його, поміняти місцями тощо)

Продовження табл. 8.3

1	2	3
	ідеалізація	пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне розв'язання проблеми
методи колективного творчого пошуку	“мозковий штурм”	базується на забороні критицизму на етапі висування ідей
	конференція ідей	припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до “конференції ідей” осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей розв'язання проблеми
	метод колективного блокноту	поєднання індивідуального й незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою. При цьому, кожний учасник групи отримує блокнот, в якому викладена сутність даної проблеми. Впродовж певного періоду часу (зазвичай два тижні) кожен учасник групи записує до блокноту власні ідеї, щодо розв'язання даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу
методи активізації творчого пошуку	метод контрольних питань	стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних питань. На практиці найчастіше використовується перелік універсальних питань, складений Алексом Осборном: – яке нове застосування об'єкта можна запропонувати? – які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо? – що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо? – що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Закінчення табл. 8.3

1	2	3
	метод фокальних об'єктів	полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можуть бути отримані нові, варіанти розв'язання проблеми, удосконалення даного об'єкта
	метод морфологічного аналізу	ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики

Також на практиці можна виділити ще деякі методи прийняття УР, а саме:

1. *Метод платіжної матриці* дозволяє дати оцінку кожній альтернативі, як функції можливих результатів реалізації цієї альтернативи. Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту".

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

2. *Метод „дерева рішень”* передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для розв'язання існуючої проблеми (рис. 8.4).

Компоненти графіка “дерева рішень”:

- три поля, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі:

а) поле дій (поле можливих альтернатив) – перелічені всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

б) поле можливих подій (поле ймовірностей подій) – перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені ймовірності виникнення цих ситуацій;

в) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів) – кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;

- три компоненти:

а) точка прийняття рішення: вона зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийняте остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

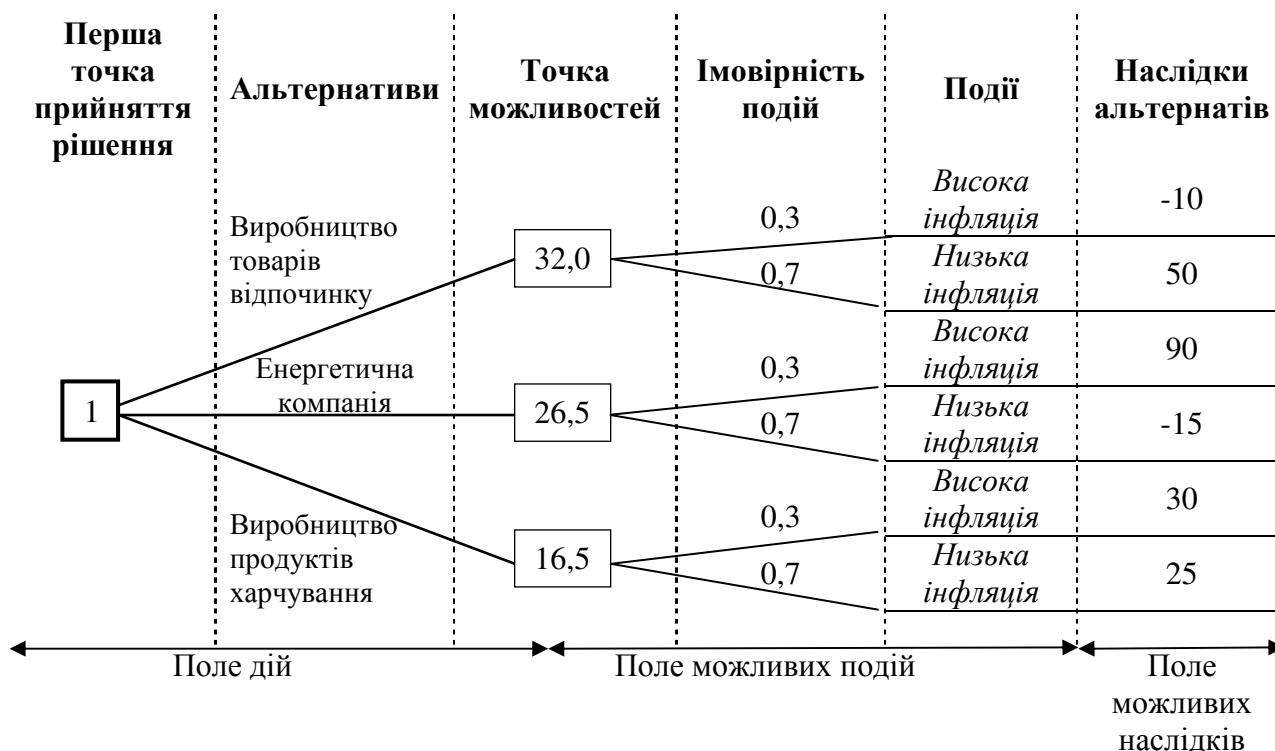


Рис. 8.4. Графік "дерева рішень"

б) точка можливостей: вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) «гілки дерева»: вони зображуються лініями, які ведуть від точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що необхідно просуватись «гілками дерева» у напрямку справа наліво (тобто від вершини «дерева» до точки прийняття рішення):

а) розрахувати очікувані виграші по кожній «гілці дерева»;

б) порівняти ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, щоб вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та ймовірності виникнення всіх ситуацій, була зібрана заздалегідь. Метод "дерева рішень" застосовують на практиці у ситуаціях, коли результат одного рішення впливає на подальші результати.

Інструменти сучасного управління дозволяють використовувати конкретні методи та підходи, що дозволяють модулювати процес прийняття управлінського рішення.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю:

1. Прийняття рішення – це:

- а) акт впливу на колектив, окремих працівників, як результат творчого процесу апарату управління і спрямований на розв'язання конкретної ситуації;
- б) процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення;
- в) сукупність параметрів рішень, що задовольняють конкретного споживача і проблем, що забезпечують рішення, і суперечності у соціально-економічній системі.

2. В теорії управління виділяють такі основні моделі прийняття рішень, як:

- а) класична модель;
- б) інноваційна модель;
- в) ірраціональна модель.

3. Управлінське рішення (УР) – це:

- а) акт впливу на колектив, окремих працівників, як результат творчого процесу апарату управління і спрямований на розв'язання конкретної ситуації;
- б) процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення;
- в) сукупність параметрів рішень, що задовольняють конкретного споживача і проблем, що забезпечують рішення, і суперечності у соціально-економічній системі.

4. УР класифікуються за:

- а) характером розв'язаних задач;
- б) рівнем ієрархії;
- в) результатом.

5. Якість управлінського рішення – це:

- а) акт впливу на колектив, окремих працівників, як результат творчого процесу апарату управління і спрямований на розв'язання конкретної ситуації;
- б) процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення;

в) сукупність параметрів рішень, що задовольняють конкретного споживача і проблем, що забезпечують рішення, і суперечності у соціально-економічній системі.

6. Метод конференції ідей:

- а) припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів;
- б) дозволяє дати оцінку кожній альтернативі, як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи;
- в) поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою.

7. Метод колективного блокноту:

- а) припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів;
- б) дозволяє дати оцінку кожній альтернативі, як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи;
- в) поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою.

8. Метод платіжної матриці:

- а) припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів;
- б) дозволяє дати оцінку кожній альтернативі, як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи;
- в) поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою.

Питання для самоконтролю

1. Сутність прийняття рішень на підприємствах зв'язку.
2. З яких підетапів складається модель раціональної технології прийняття рішень?
3. На які на три групи умовно поділяють методи творчого пошуку альтернативних варіантів?

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Організація і контроль виконання рішень.
2. Загальні підходи до розв'язання управлінських рішень.
3. Природа управлінських рішень.
4. Використання різних джерел інформації для підготовки та прийняття управлінських рішень.
5. Управлінські документи: види, сутність.

Тема 9**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ****План викладу матеріалу**

9.1. Теоретичні основи визначення організаційних структур управління.

9.2. Складові у формуванні організаційних структур управління підприємством.

9.3. Види організаційних структур управління.

Контрольні питання та завдання

Організація - це подовжена тінь однієї-єдиної людини.

Р.У. Емірсон

Найкращою організаційною структурою є найпростіша структура, яка буде працювати.

9.1. Теоретичні основи визначення організаційних структур управління

Важливою умовою ефективної роботи підприємств зв'язку є вибір оптимальної організаційної структури для успішного здійснення функцій управління, максимального задоволення інтересів споживачів у різноманітних послугах зв'язку з метою досягнення підприємствами зв'язку основних стратегічних цілей.

Структура – сукупність складових систем елементів та стійкість зв'язків між ними. *Підприємство* – складає система, у середині якої можна виділити декілька взаємодіючих між собою структур – ділянок, цехів, інших підрозділів.

У теорії управління можна зустріти різні тлумачення «організації». Так, у сучасному економічному словнику «організація» – 1) будова, пристрій системи; 2) складова процесу управління, суть якої – координація дій окремих елементів системи, досягнення її частин; 3) форма об'єднання людей для їх спільної діяльності в рамках певної структури.

Проте вважаємо, що **організація** – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- делегування повноважень – підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- установлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;
- створення механізмів координації – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності, що наочно підтверджено на рис. 9.1, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.



Рис. 9.1. Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах усіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- ступінь складності – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації;

– ступінь формалізації – ступінь, в якому підприємство покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації;

– ступінь централізації – місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді підприємство є централізованою.

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють:

- класичну (ієрархічну) теорію організації;
- неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації ґрунтується на результатах досліджень А. Файоля та М. Вебера, які в результаті емпіричного аналізу сформулювали концепцію ідеальної бюрократії. М. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, до якого мають прагнути всі організації, де ідеальна бюрократія має наступні основні характеристики:

– високий ступінь поділу праці – кожна операція повинна виконуватися фахівцем;

– чітка управлінська ієрархія – кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

– численні правила, стандарти та показники оцінки роботи – підприємство повинно розробити та установити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;

– "дух формальної знеособленості" – менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;

– підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі М. Вебера наведено у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий ступінь поділу праці, чітка ієрархія влади, формальний добір кадрів, значна формалізація	1. Жорсткість, стабільність, гнучкість моделі
2. Спрощення сутності і процесу на підприємстві	2. Ігнорування соціальних процесів на підприємстві
	3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною

В центрі уваги *неокласичної (поведінкової) теорії організацій* знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки. Професор Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов

висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, є менш ефективними. Він запропонував характеризувати організації за допомогою вісьмох ключових характеристик:

- процеси лідерства;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси установлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи з досягнення цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з чотирьох систем управління (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<i>Система 1 Експлуататорсько- авторитарна</i>	<i>Система 2 Прихильно- авторитарна</i>	<i>Система 3 Консультативно- демократична</i>	<i>Система 4 Партисипативно- демократична</i>
керівники автократичні, не довіряють підлеглим	керівники поблажливо впевнені у собі, вірять у підлеглих	керівники значно, але не повно довіряють підлеглим	керівники повністю довіряють підлеглим з усіх питань
мотивують їх погрозою покарання, застосують заохочення	мотивують їх заохоченням і частково страхом покарання	прагнуть конструктивно використати їх ідеї	завжди вислуховують їх ідеї та конструктивно їх використовують
інформацію допускають тільки зверху вниз	припускають деяку інформацію знизу	мотивують заохоченням і часом покаранням	заохочують підлеглих
обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	отримують ідеї від підлеглих	організують потік інформації в обох напрямках	заохочують до постановки цілей і оцінки роботи
	дозволяють їм приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	консультуються із підлеглими	організують широкий обмін інформацією
			діють як рівні у складі груп

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав "Система 1". Іншою крайньою формою є "Система 4". Він вважав, що до останньої як найбільш ефективної з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації. Таким чином, з позицій двох попередніх підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від попередніх, сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації. Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

9.2. Складові у формуванні організаційних структур управління підприємством

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру:

- технологія;
- розміри організації;
- середовище;
- стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але й опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої. Дослідження, пов'язані із вивченням взаємозв'язків "технологія-структура", проводила Джоан Вудворд, яка визначила три типи технології (табл. 9.3):

- одиничне виробництво;
- масове виробництво;
- процесне (безперервне) виробництво.

Таблиця 9.3

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудвордом

Структурні характеристики підприємства	Тип технологій		
	одиничне виробництво	масове виробництво	процесне виробництво
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
Найефективніша структура	органічна	механістична	органічна

Розміри організації. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони дійшли таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах щільний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені в табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Структурні характеристики підприємства	Розмір підприємства	
	малі	великі
Соціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- складність середовища – визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- динамічність середовища – характеризується кількістю змін середовища за одиницю часу та подібністю змін;
- невизначеність середовища – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни у середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено Т. Барнсом і Дж. Сталкером. Вони ідентифікували два крайніх типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони установили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами – через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету Лоуренс і Лорш. Вони погоджувалися, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці організації. Вони довели, що кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова. Їх дослідження дозволяють зробити такі висновки: середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. У кожного структурного підрозділу є своє середовище з різним ступенем невизначеності. Побудова раціональної організаційної структури досягається шляхом пристосування структури окремих підрозділів до вимог їх власних середовищ (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій А. Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри, як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

9.3. Види організаційних структур управління

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

Організаційна структура – це поведінкова система, це люди і групи, що постійно вступають у різні взаємовідносини для розв'язання загальних задач. Організаційна структура управління – одне з ключових понять управління, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою управлінців і розподілом між ними повноважень.

Під **організаційною структурою управління** розуміється упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв'язку як єдиного цілого. **Організаційна структура управління** визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на розв'язання поставлених задач і досягнення накреслених цілей.

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, в яких функціонують підприємства. Так, при входженні фірми до складу будь-якого об'єднання, скажімо, асоціації, концерну і т.п., відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій, природно, централізується), тому змінюється і структура управління фірми. Втім, навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною мережної організації, що поєднує на тимчасовій основі низку взаємозалежних підприємств (найчастіше для використання сприятливої ситуації), йому доводиться вносити у свою управлінську структуру деякі зміни. Це пов'язано з необхідністю посилення функцій координації й адаптації до систем менеджменту інших підприємств, що входять у мережу.

Важливий фактор формування управлінських структур – рівень розвитку на підприємстві інформаційної технології. Загальна тенденція до децентралізації "електронного інтелекту", тобто до зростання числа персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, веде до ліквідації чи скорочення обсягу робіт низки функцій на середньому і низовому рівнях. Це відноситься насамперед до координації роботи підлеглих ланок, передавання інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників. Вимоги і характеристики формування ефективних структур управління:

- скорочення розмірів підрозділів й укомплектування їх більш кваліфікованим персоналом;
- зменшення числа рівнів управління;
- групова організація праці як основа нової структури управління;

- орієнтація поточної роботи, у тому числі графіків і процедур, на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- мінімізація запасів;
- швидка реакція на зміни;
- гнучко переналагоджуване обладнання;
- висока продуктивність і низькі витрати;
- бездоганна якість продукції й орієнтація на міцні зв'язки зі споживачем.

Основні види організаційних структур:

1. *Лінійна організаційна структура* являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. За лінійної організаційної структури управлінці підрозділів нижчих рівнів безпосередньо підкоряються одному управлінцю більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього (рис. 9.3).

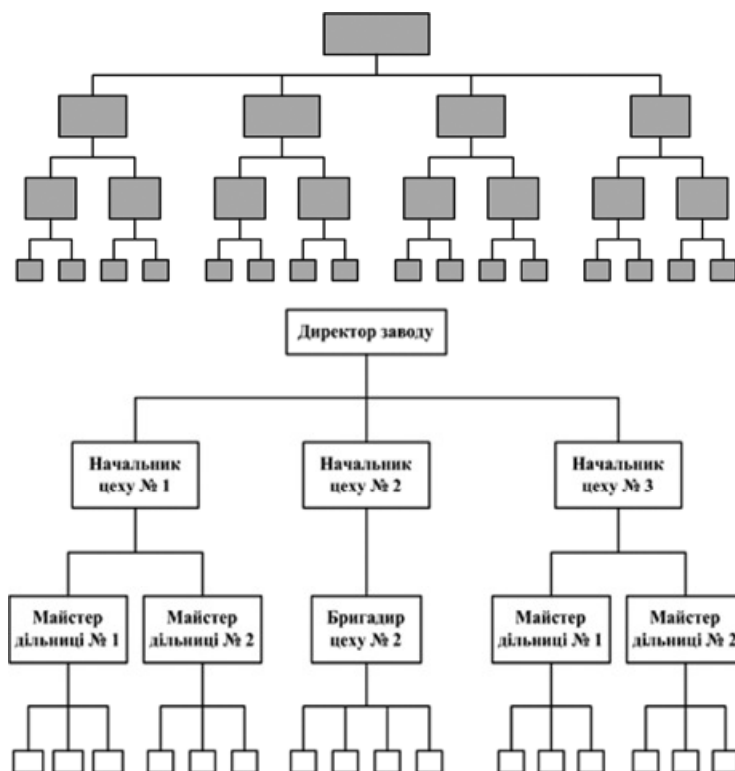


Рис. 9.3. Схема лінійної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками є:

- управлінець повинен виконувати, крім основних координуючих функцій, цілу низку робіт по обліку, робіт по обліку з кадрами, контролю якості тощо;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2. *Функціональна організаційна структура.* Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 9.4).

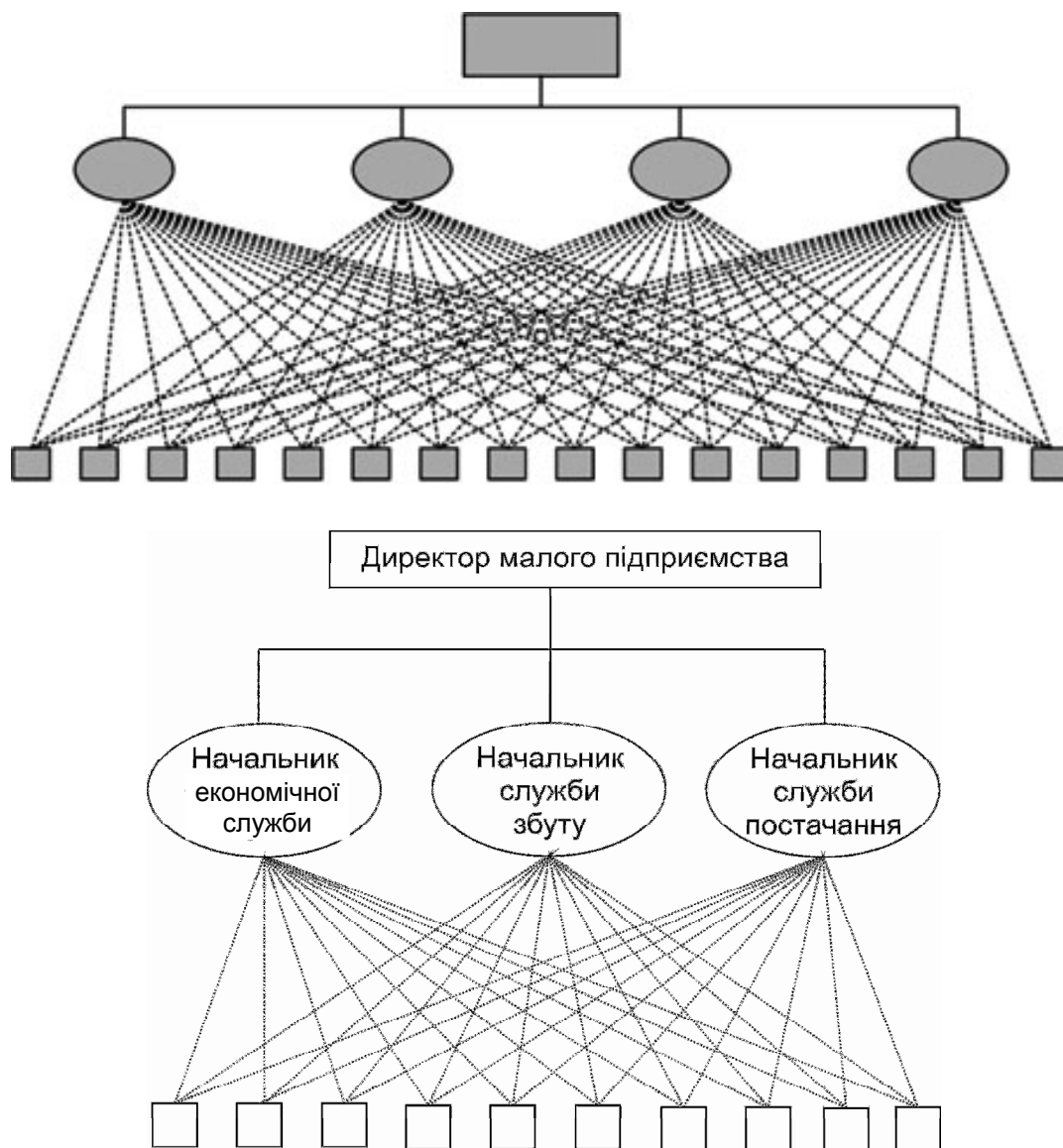


Рис. 9.4. Схема функціональної організаційної структури підприємства

За функціональної організаційної структури кожен управлінець має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Перевагами такої структури є:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліками є:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

3. *Лінійно-функціональна організаційна структура* – лінійні управлінці мають право віддавати розпорядження і приймати рішення за участі функціональних служб. Основу лінійно-функціональної структури складає "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. По кожній підсистемі формується "ієрархія" служб ("шахта"), що пронизує всю організацію від верху донизу. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 9.5).

Головна перевага такої структури полягає в тому, що вона поєднує переваги лінійної та функціональної структур.

Недоліки такої структури:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при розв'язанні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

4. *Матрична організаційна структура* – широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів. Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 9.6).

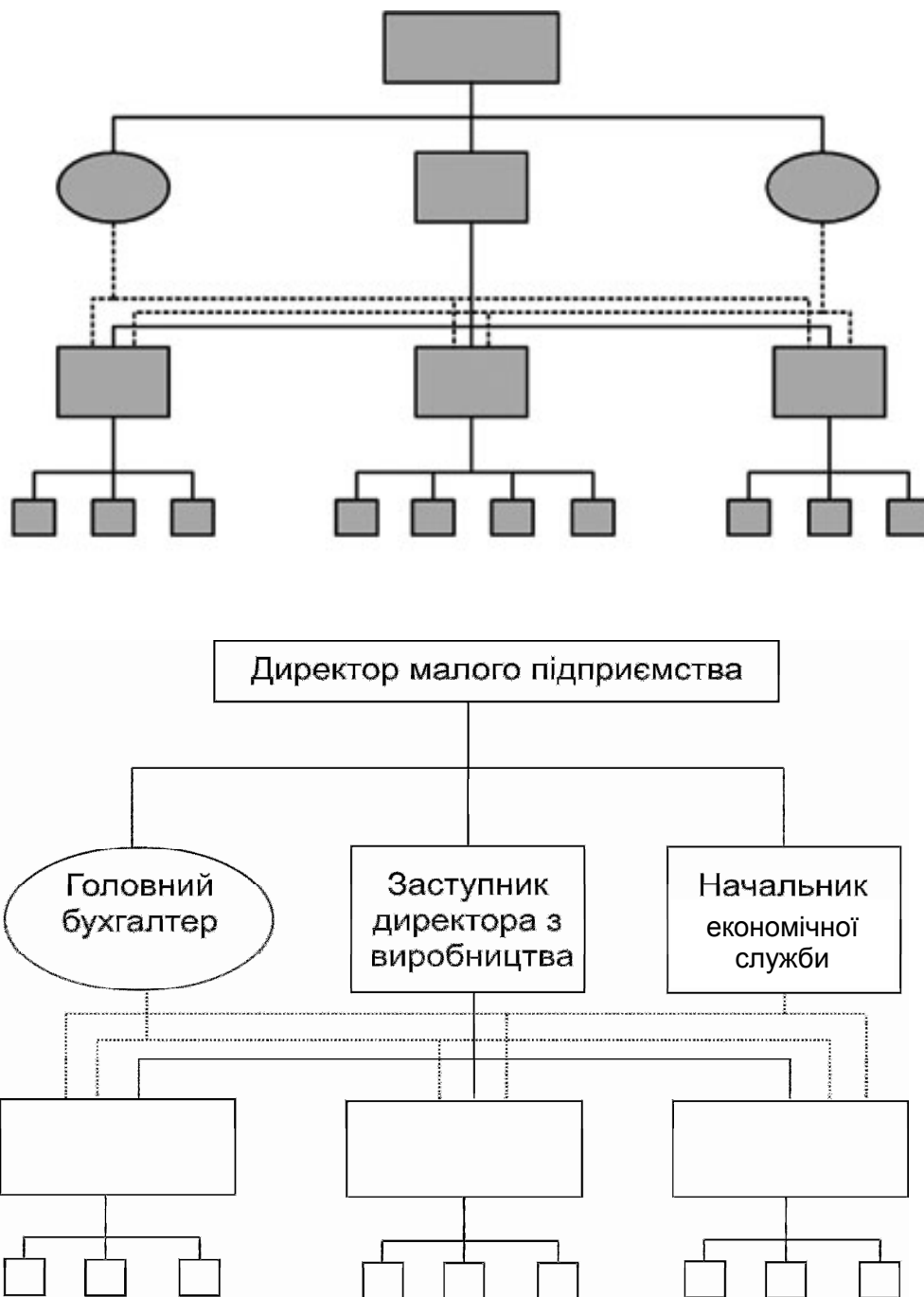


Рис. 9.5. Схема лінійно-функціональної організаційної структури підприємства

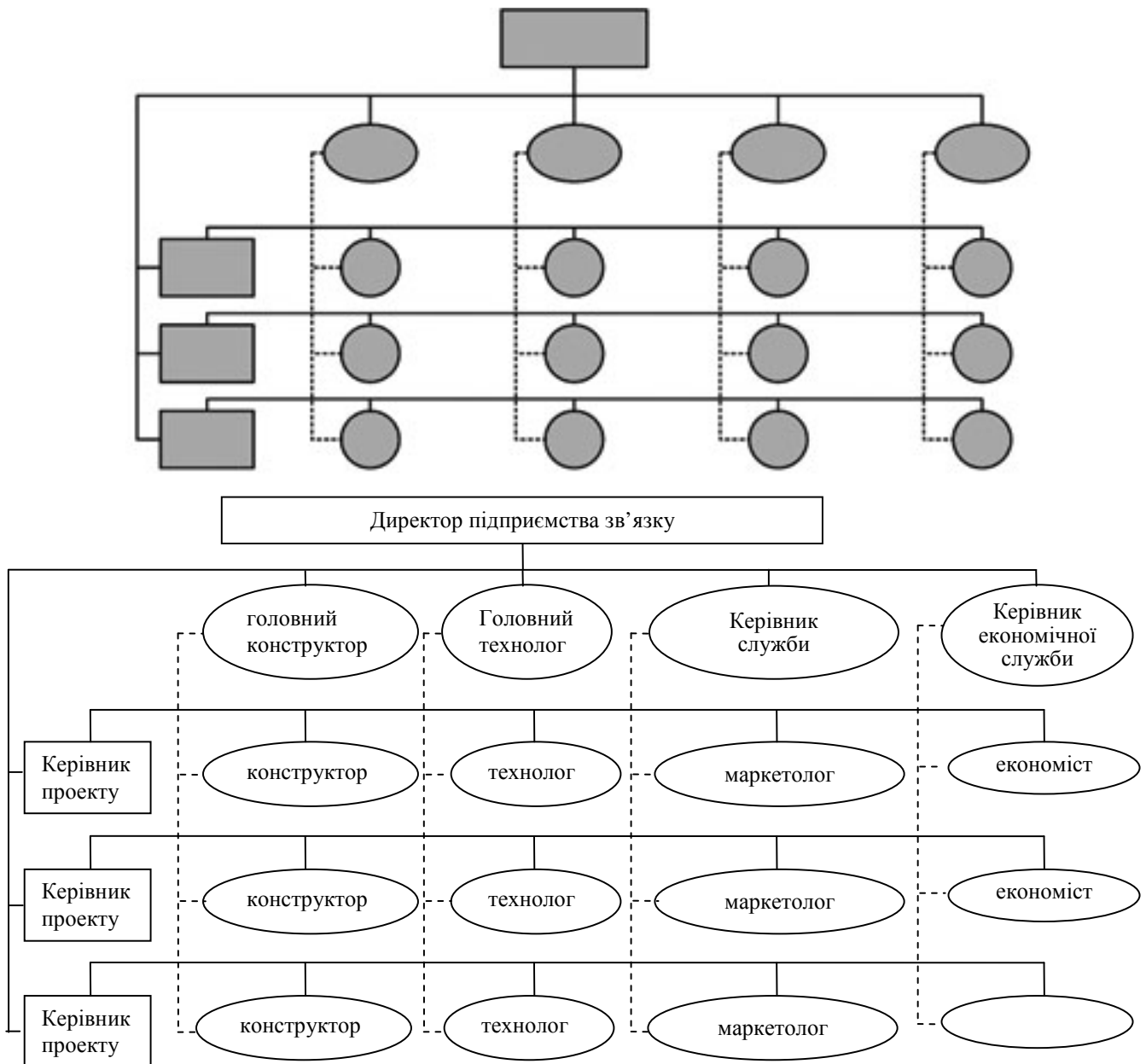


Рис. 9.6. Схема матричної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є висока адаптивність до змін середовища та ефективні механізми координації, а недоліками – обмежена сфера застосування і конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

5. *Штабна організаційна структура* – включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які не мають права ухвалення рішень і керівництва будь-якими нижчестоящими підрозділами і виконавцями, а лише допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління силами штату фахівців з окремих функцій. У чистому виді штабна організаційна структура включає штабних помічників при вищих керівниках організацій. До чисто штабних підрозділів відносяться, наприклад, відділи координації й аналізу,

органи інспекції, група мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба і т. д. Створення штабних підрозділів – перший крок до функціональної спеціалізації в управлінні. Проте практично штабні підрозділи не тільки виконують певні творчі і технічні функції з підготовки рішень, але їх керівники наділяються і деякими правами функціонального керівництва та основними напрямками діяльності організації. На цій основі працюють в організаціях планово-економічні відділи, бухгалтерії, відділи кадрів та ін. Характерна і для органів місцевого самоврядування.

6. *Матрично-штабна організаційна структура* – відбиває усі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність і контроль на вищому рівні.

7. *Лінійно-штабна організаційна структура* – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 9.7).

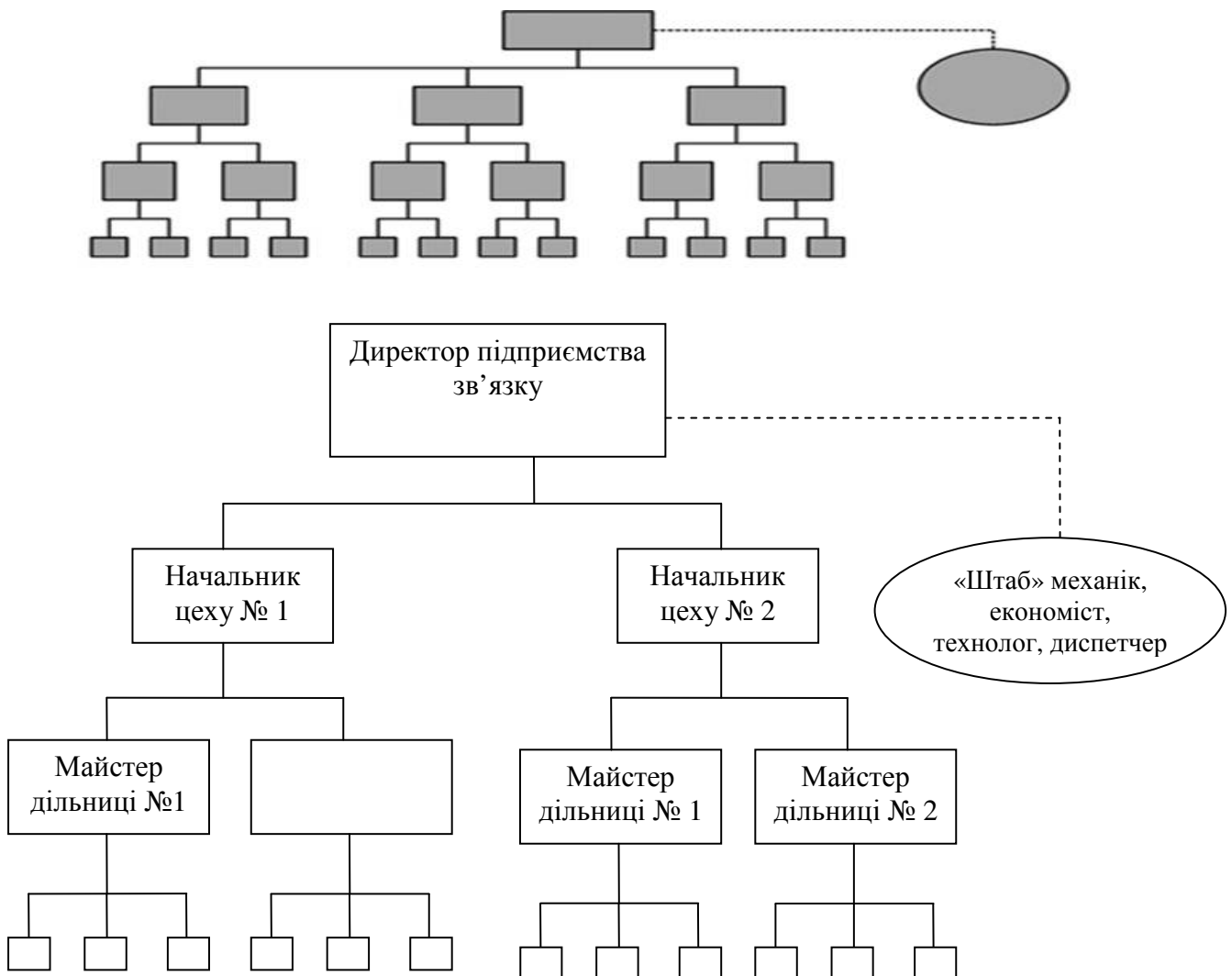


Рис. 9.7. Схема лінійно-штабної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліками такої структури є обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів та можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату. Лінійно-штабна організаційна структура управління теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, використовуваного в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників тут – координувати дії функціональних служб і спрямовувати їх у русло загальних інтересів організації.

8. *Дивізійна організаційна структура.* Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 9.8).

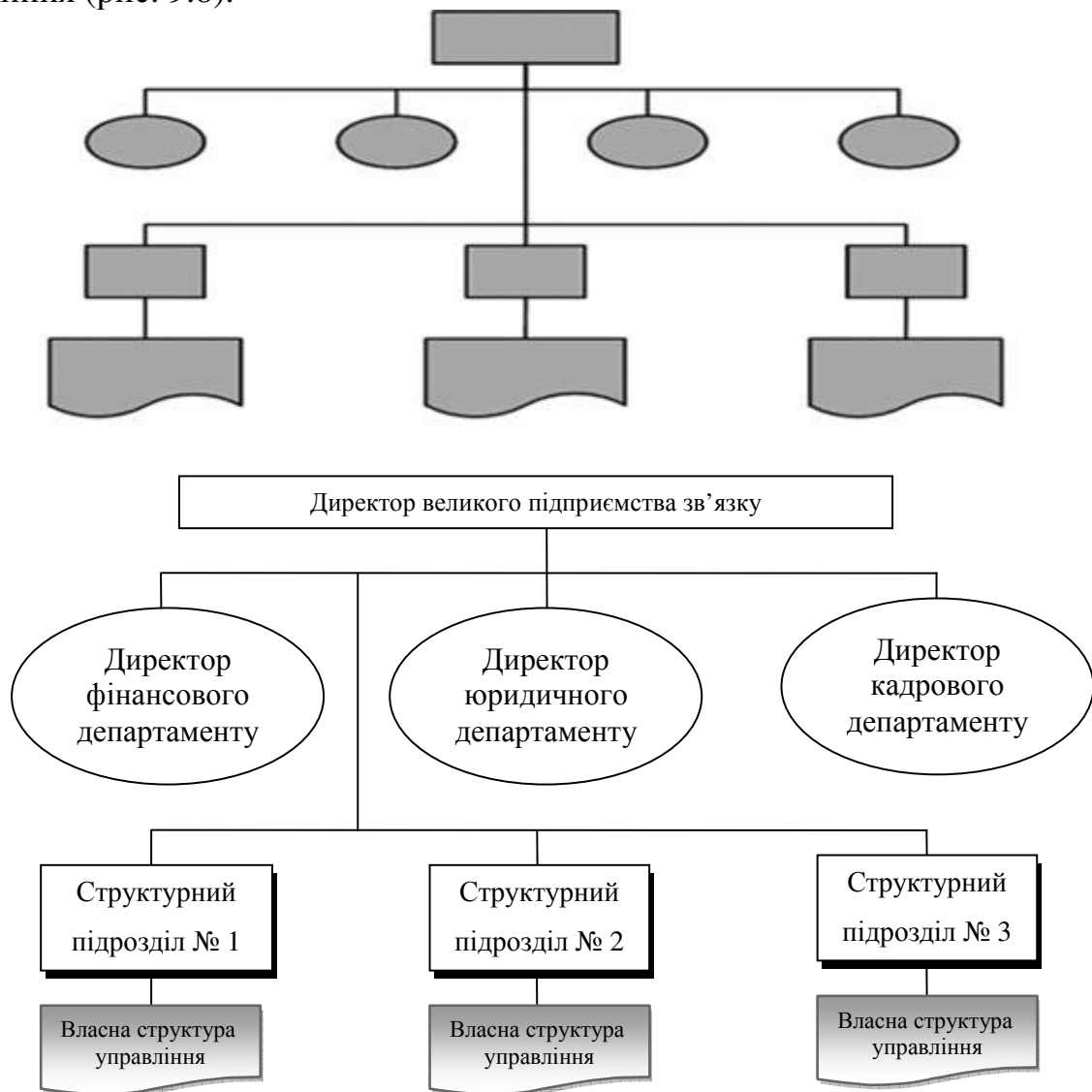


Рис. 9.8. Схема дивізійної організаційної структури підприємства

Перевагами такої структури є:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліками є:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям зі значною кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий. Ключовими фігурами в управлінні підприємства з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а управляючі виробничими відділеннями. Структурування організації по відділеннях виробляється, як правило, за одним із трьох критеріїв: видами продукції, що випускається, чи наданими послугами (продуктова спеціалізація); орієнтацією на ті чи інші групи споживачів (споживча спеціалізація); територіями, що обслуговуються, (територіальна або регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш щільний зв'язок зі споживачами і ринком, суттєво прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються в зовнішнім середовищі.

Підприємства зв'язку характеризуються такими організаційними структурами як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізіональна.

При створенні організаційної структури управління управлінець підприємства повинен орієнтуватись на діапазон управління.

Діапазон управління є значною часткою ефективного управління, що складається з організації праці та психології між керівником – працівником. Діапазон управління визначається за формулою:

$$K = n(2^{n-1} + n - 1), \quad (9.1)$$

де n – кількість підлеглих;

K – кількість зв'язків.

Даний діапазон дає можливість управлінцю підприємства (організації, відділу, підрозділу та ін.) визначити скільки часу він виділяє увазі своїм підлеглим в залежності від їхньої кількості, тобто зв'язків. Так, наприклад, тривалість одного контакту керівника з п'ятьма підлеглими на день складає 4,8 хв. на одного підлеглого, що є недостатнім для ефективного управління підприємством та впливає на ступінь управління.

Ступінь управління – це форма та швидкість реагування підприємства (організації) на вживаних керівником управлінських рішень. Ступінь управління може бути високим, нормальним та низьким. На практиці, вважається оптимальна кількість підлеглих одному керівникові від 3 до 15 працівників, що залежить від: здібності керівника, здібності та кваліфікації працівника, виду праці, територіального розміщення, мотивації працівника та значимості праці.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Організаційна діяльність – це:

а) упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв'язку як єдиного цілого;

б) абстрактна категорія, яка характеризується такими організаційними параметрами, як ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації;

в) процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

2. Організаційна структура – це:

а) упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв'язку як єдиного цілого;

б) абстрактна категорія, яка характеризується такими організаційними параметрами, як ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації;

в) процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

3. Організаційна структура управління – це:

а) упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв'язку як єдиного цілого;

б) абстрактна категорія, яка характеризується такими організаційними параметрами, як ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації;

в) процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

4. Лінійна організаційна структура – це:

а) широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів;

б) виконання певних функцій управління утворюють окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення;

в) система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

5. Функціональна організаційна структура – це:

а) широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів;

б) виконання певних функцій управління утворюють окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення;

в) система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

6. Матрична організаційна структура – це:

а) широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетинання яких з вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів;

б) виконання певних функцій управління утворюють окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення;

в) система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

7. Підприємства зв'язку характеризуються такими організаційними структурами, як:

а) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична та штабна;

б) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та дивізійна;

в) функціональна, матрична, штабна та матрично-штабна.

Питання для самоконтролю

1. Поняття «організаційна структура управління».
2. Вимоги формування ефективних структур управління.
3. Види організаційних структур управління підприємствами.
4. Види бюрократичних структур управління підприємствами.
5. Сутність моделі управління.
6. Які компоненти містить модель управління.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Організація: ступінь управляності та якість управління.
2. Розвиток науки і практики організації управління підприємствами в Україні.
3. Удосконалення управління організацією у сучасних умовах.
4. Природа організаційних змін та їх управління.
5. Організаційний розвиток.

Тема 10**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ****План викладу матеріалу**

10.1. Поняття та сутність ефективності.

10.2. Концептуальні підходи щодо визначення ефективності управління підприємством.

10.3. Показники оцінки ефективності управління.

10.4. Напрями підвищення ефективності управління підприємством.

Контрольні питання та завдання

... Немає особливої потреби доводити, що без гарного управління і досконалої організації не дадуть належного ефекту ні капіталовкладення, ні нова техніка, ні самовіддана праця ...

Мистецтво керувати людьми - найважче і високе з усіх мистецтв

10.1. Поняття та сутність ефективності

Процеси структурного реформування економіки України вимагають подальшого удосконалення господарського механізму розвитку наукових основ управління і, в першу чергу, ефективності управління підприємством.

На кожному із етапів становлення економіки у залежності від завдань та конкретних економічних обставин змінювались і удосконалювались методи управління, організаційні структури, творчо розвивались наукові основи управління. У термін з 1970 р. по сьогодні опубліковано більш значну кількість монографій, підручників, навчальних посібників і статей з різних категорій наукових основ управління підприємством і, особливо в термін формування ринкової економіки.

Звісно, що бурхливе зростання наукових розробок у галузі управління привело до різних тлумачень, формувань використання термінів, тобто привело до систематичної розбіжності. Це повною мірою стосується понять та змісту при розгляданні проблеми ефективності управління.

Поняття «ефективність управління», так само як і «якість управління», не отримало поки що чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У навчальній та науковій літературі спостерігається

змішування й ототожнення цих близьких за смислом, але відмінних за змістом понять.

Окремі автори зводять ефективність управління до ефективного керівництва, що розуміється як уміння керівника змусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників працювати енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Але таке визначення ефективності носить чисто якісний характер і застосовується лише для окремого випадку управління у вигляді керівництва виробничим колективом.

Інші оцінюють ефективність управління через результативність праці, яка може вимірюватися ступенем досягнення цілей (підвищення прибутку), завдань і виробничих витрат. Складовою цих витрат є витрати на управління. Проте ефективність управління, що визначається через результати праці та витрати на управління, не дає повною мірою оцінити діяльність системи управління.

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі по менеджменту робиться спроба розподілу понять «результативність управління» й «ефективність управління». Результативність управління розуміється при цьому як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольнити певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. Під **якістю управління** розуміється його результативність, що характеризується результатом, ефектом, суб'єктом управління, що досягається завдяки його дії на об'єкт управління [42].

Інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язане, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** – це підсумок, результат діяльності, а **ефективність** – здатність отримати ефект, робити дії і характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили отримання ефекту [44]. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули ефективності управління:

$$\text{Ефективність} = \text{Ефект} / \text{Витрати}.$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність". А саме:

- виникає проблема оцінки результатів, що не зводяться до єдиного вимірника, тобто кількісного урахування економічного ефекту управління;
- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
- необхідно враховувати фактор часу – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);
- неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності;

- урахування соціального ефекту від управління, тобто створення оптимальних умов для розвитку колективу підприємств;
- на ефективність системи управління впливає рівень розвитку окремих її елементів, наприклад, технічне забезпечення, продуктивність праці апарату управління, ділові якості управлінського персоналу.

Ефективність управління виявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення мети (підвищення прибутку), задач та виробничих затрат. Отже, визначимо, що **ефективність управління** – це сукупність його впливу на розвиток підприємства, організації та результатів його діяльності.

Перелік цих обставин ускладнюється також тим, що основна частина послуг (робот, продукції) зв'язку створюється працівниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

Передумовами підвищення рівня ефективності підприємств зв'язку є випереджальне зростання результатів їх діяльності. Економічний результат виробництва (ефект) виступає як правило, у виді створеного продукту (споживної вартості), у галузі зв'язку – це кількість послуг, наданих споживачу. В умовах багатомонополістичного господарства використовується грошове вираження цього продукту.

За окремими підприємствами зв'язку і відповідно за галуззю в цілому для характеристики внутрішньогалузевого ефекту можна застосовувати показники доходів. Прибуток також є показником ефекту організації колективної праці, джерелом платежів по податках, покриття витрат на виробничі і соціальний розвиток, заохочення працівників, що відбиває дійсний вклад підприємства у підвищення ефективності виробництва, розширеного відтворення.

Таким чином, показниками галузевого економічного ефекту діяльності зв'язку є доходи від основної діяльності і прибуток.

10.2. Концептуальні підходи щодо визначення ефективності управління підприємством

На будь-якому ієрархічному рівні управління, в тому числі підприємства зв'язку, управлінці намагаються досягати високих результатів. Проте загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки ефективності (рис. 10.1).

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

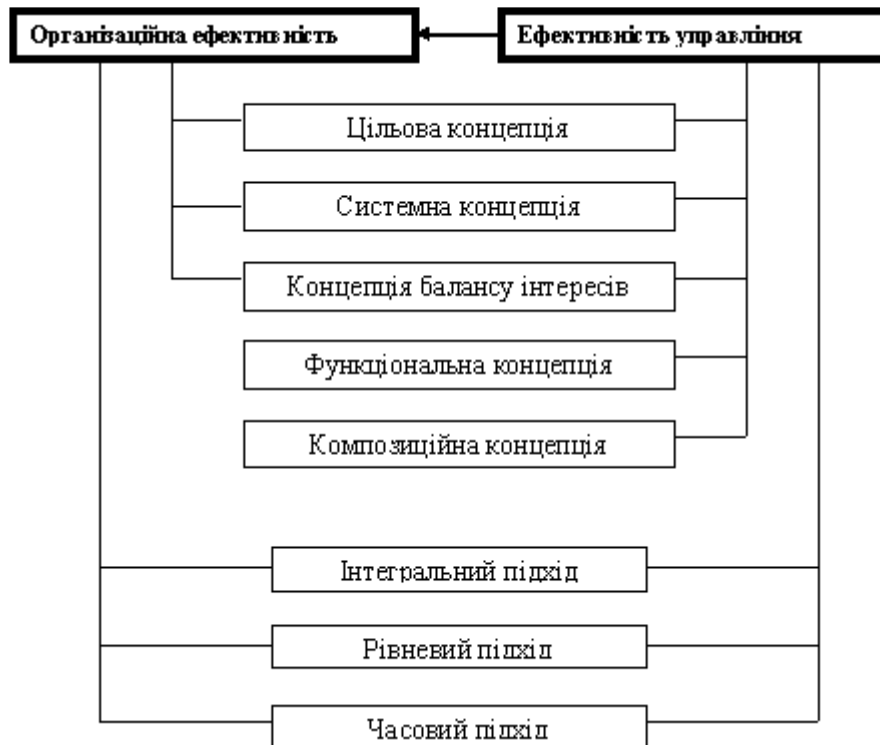


Рис. 10.1. Концептуальні підходи щодо оцінки ефективності управління підприємства

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності з цільовою концепцією організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління. Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане з низкою проблем:

- досягнення мета не завжди є легко вимірюваним;
- підприємства зв'язку здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед управлінців щодо конкретних цілей підприємства зв'язку).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності підприємства зв'язку впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації підприємства зв'язку до свого зовнішнього середовища.

Підприємство зв'язку з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. У спрощеній

формі підприємство зв'язку отримує ресурси (входи) із системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у змінній формі (послуги).

Будь-яке підприємство зв'язку – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування вона має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення. Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

- виживання підприємства зв'язку залежить від його спроможності адаптуватися до вимог середовища;
- для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись у центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності підприємства індивідуумів і груп. Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів на підприємстві (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення *ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів”* ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності підприємства. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є установлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від значної кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент послуг, чисельність працюючих тощо) і змінюється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності підприємства в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності підприємства зв'язку, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості послуг;

- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації послуг тощо.

У межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економичності апарату управління:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління у собівартості послуг тощо.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці управління склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не порівняних) показників ефективності управління. Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретного підприємства. Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд:

$$W = f(P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n), \quad (10.1)$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління підприємством є її конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших підприємств, які постачають аналогічні продукти (послуги, роботи) на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління підприємством.

На сьогодні опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного управління періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом "Forbs". З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих підприємств країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед підприємств у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) органі-

заційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту. На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники підприємства працюють у групах, що викликає необхідність урахування ще одного поняття – групова ефективність. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над незв'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більша за суму окремих внесків.

Третій вид – організаційна ефективність. Підприємства складаються зі співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Проте за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача управлінця полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 10.2, знаходиться під впливом певних факторів.

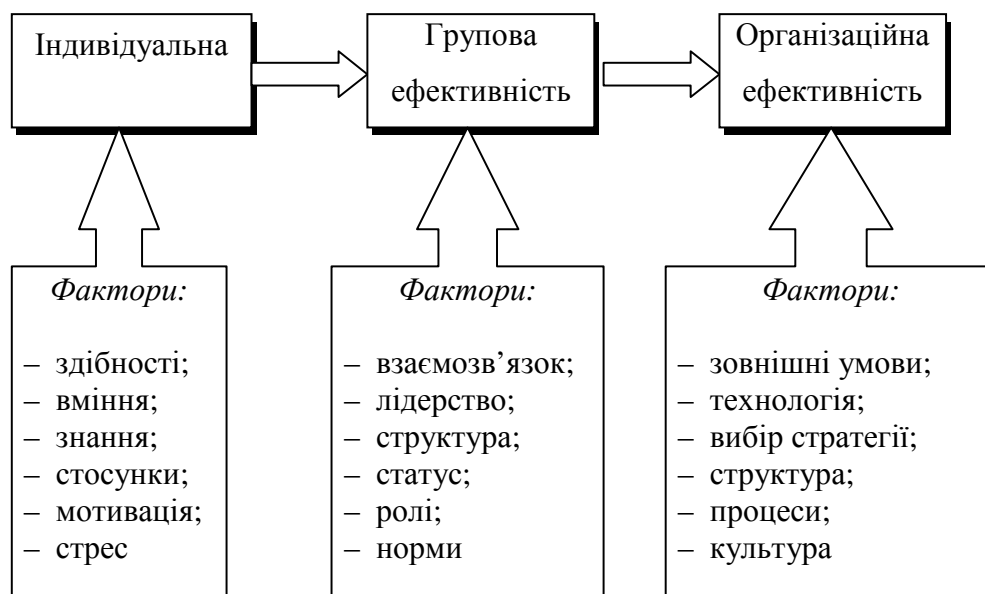


Рис. 10.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довготермінові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є спроможність підприємства зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання підприємства являє собою довготерміновий вимір організаційної ефективності. Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності:

1. Продуктивність – це спроможність підприємства забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності з вимогами зовнішнього середовища.

2. Якість – задоволення споживачів стосовно надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

3. Ефективність – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

4. Гнучкість – означає спроможність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- спроможність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);

- спроможність індивідів та груп підприємства реагувати на зміни індивідів та груп у самого підприємства;

- спроможність підприємства адаптувати свої методи управління у відповідності за такими змінами.

5. Задоволеність – рівень задоволення підприємством потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. Взаємозв’язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведений на рис. 10.3.

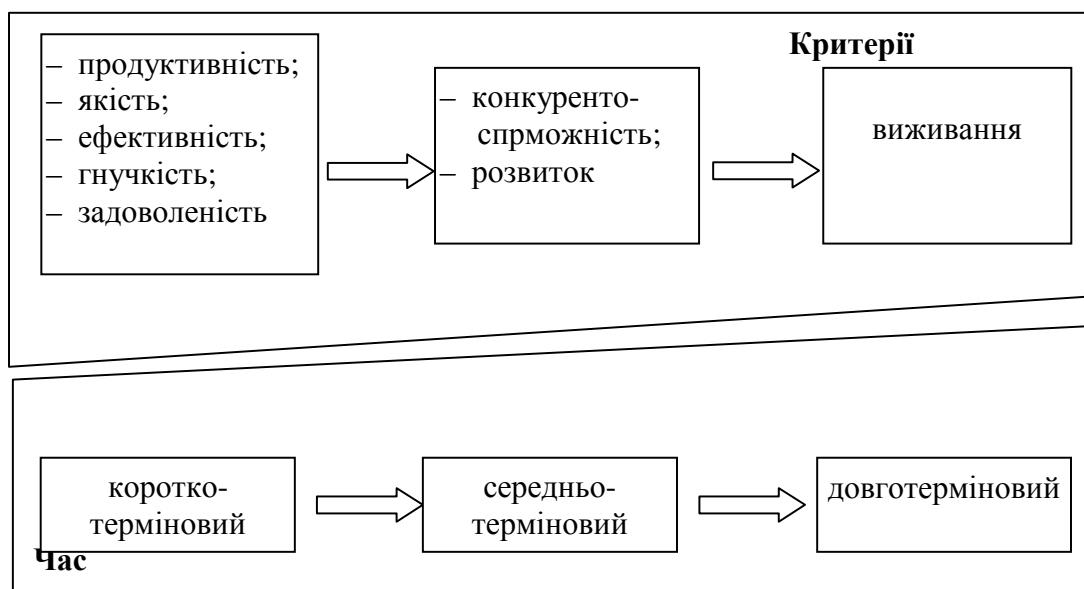


Рис. 10.3. Часова модель ефективності

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт порівняно з короткотерміновими критеріями. Підприємство спроможне функціонувати певний час, ігноруючи середньотермінові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоспроможність характеризує становище підприємства в галузі зв'язку, її спроможність конкурувати у боротьбі за споживачів послуг зв'язку. Конкурентоспроможність знижується, коли погіршуються показники діяльності підприємства, якості та гнучкості, і вона неспроможна надавати послуги зв'язку, які вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів на задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткотерміновому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання. Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки управлінців на підприємстві – виявляти фактори індивідуальної, групової й організаційної ефективності та впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

10.3. Показники оцінки ефективності управління підприємством

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

- визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

- порівнювати і відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат, а **порівняльна економічна ефективність** характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

Основні показники оцінки ефективності управління на підприємствах показано в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Основні показники оцінки ефективності управління

Найменування показника	Методика розрахунків	Умовні позначення
1	2	3
Ефективність управління	$E_y = P_k / Z_y$	P_k – кінцевий результат, отриманий організацією; Z_y – затрати на управління (сукупні)
Відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління	$E_y = P_k / K_{\text{ч}}$	$K_{\text{ч}}$ – чисельність кадрів управління
Рівень централізації виробництва	$K_{\text{цв}} = \text{ВП}_{\text{п}} / \text{ВП}_{\text{заг}}$	$\text{ВП}_{\text{п}}$, $\text{ВП}_{\text{заг}}$ – випуск продукції конкретного типу в підрозділі та на підприємстві в цілому
Рівень спеціалізації виробничих підрозділів	$K_{\text{сп}} = \text{ВП}_{\text{с}} / \text{ВП}_{\text{заг}}$	$\text{ВП}_{\text{с}}$ – обсяг спеціалізованої продукції
Коефіцієнт раціональної структури	$K_{\text{рс}} = 1 - (A_{\text{ф}} / A_{\text{ос}})$ або $K_{\text{рс}} = 1 - (X_{\text{ф}} / X_{\text{тс}})$	$A_{\text{ф}}$, $A_{\text{ос}}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і за основною структурою; $X_{\text{ф}}$, $X_{\text{тс}}$ – чисельність працівників управління фактично і за типовою структурою
Рівень керованості	$K_{\text{к}} = K_{\text{ф}} / K_{\text{н}}$	$K_{\text{н}}$ – норма керованості; $K_{\text{ф}}$ – фактичний рівень
Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_3 = A_y / \text{ПВП}$	A_y – чисельність апарату управління; ПВП – чисельність промислово-виробничого апарату
Міра централізації управлінських функцій	$K_{\text{цв}} = P_{\text{фв}} / P_{\text{ф}}$	$P_{\text{фв}}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на верхніх рівнях управління; $P_{\text{ф}}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{\text{лп}} / A_{\text{фп}}$	$A_{\text{лп}}, A_{\text{фп}}$ – чисельність лінійного та функціонального персоналу
Міра формалізації праці управлінського персоналу	$K_{\text{фп}} = A_{\text{уп}} / A_{\text{су}}$	$A_{\text{уп}}$ – чисельність управлінського персоналу, праця якого організована на основі нормативної документації; $A_{\text{су}}$ – загальна чисельність персоналу системи управління
Рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу	$K_{\text{мп}} = T_y / A_{\text{су}}$	T_y – кількість управлінської техніки й оргтехніки у вартісному вираженні
Ефективність праці у системі управління	$E_{\text{су}} = P_p / A_{\text{су}}$	P_p – обсяг реалізованої продукції у вартісному виразі
Економічність праці у системі управління	$EK = C_{\text{бу}} / C_{\text{вв}}$	$C_{\text{бу}}$ – загальна сума витрат на управління; $C_{\text{вв}}$ – загальна сума витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління	$K_{\text{цсу}} = A_{\text{ауп}} / A_{\text{уп}}$	$A_{\text{ауп}}, A_{\text{уп}}$ – чисельність адміністративного управлінського персоналу, зайнятого вирішення спеціальних проблем і всього управлінського персоналу
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{\text{офу}} = K_{\text{ф}} / K_{\text{п}}$	$K_{\text{ф}}, K_{\text{п}}$ – кількість робіт, що виконуються в апараті управління фактично і за затвердженими положеннями
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{д}} = K_{\text{рз}} / K_{\text{рп}}$	$K_{\text{рз}}$ – кількість робіт, закріплених за підрозділами; $K_{\text{рп}}$ – кількість робіт за затвердженими положеннями

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{гс} = T_{\text{проф}} / T_p$	$T_{\text{проф}}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності системи управління	$K_{\text{над}} = 1 - (K_{\text{нр}} / K_{\text{зр}})$	$K_{\text{нр}}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{\text{зр}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт абсолютного використання інформації	$K_i = I_v / I_n$	I_v, I_n – відповідно загальна кількість випадків використання документа (показника) і загальна кількість наявних документів інформації (показників)
Коефіцієнт ефективного використання інформації	$K_{ei} = I_{\text{евд}} / I_n$	$I_{\text{евд}}$ – кількість випадків ефективного використання документа, інформації (показника)
Коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу	$K_{\text{пр}} = O / Q$	O – щорічне відхилення від нормативного обсягу управлінських робіт; Q – нормативна кількість годин роботи
Коефіцієнт оперативності управління	$K_0 = (D_1 \cdot d_1)K_1 + (D_2 \cdot d_2)K_2 + \dots + (D_n \cdot d_n)K_n /$ $/ D_1 K_1 + D_2 K_2 + \dots + D_n K_n$	D_1, D_2, D_n – встановлений термін використання для відповідного документа; K_1, K_2, K_n – відставання від прийнятого терміну використання документів; d_1, d_2, d_n – питома вага документів конкретного виду
Коефіцієнт безперервності інформаційних потоків	$K_{\delta i} = t_{\text{у нор}} / t_{\text{у фак}}$	$t_{\text{у нор}}, t_{\text{у фак}}$ – період управлінського циклу, розрахованого за термінами проходження документа, нормативний і фактичний
Коефіцієнт пропорційності апарату управління	$K_{\text{пу}} = \frac{1 - \sum^n t_{\text{пер}}}{T_{\text{фр}}}$	n – число підрозділів; $t_{\text{пер}}$ – час перерв у роботі з вини суміжних підрозділів; $T_{\text{фр}}$ – загальний фонд робіт

Продовження табл. 10.1

1	2	3
Коефіцієнт безперервності апарату управління	$K_{\text{бу}} = \sum t_{\text{пер упр}} / T_{\text{ур}}$	$t_{\text{пер упр}}$ – час перерв, зафіксованих у роботі апарату управління; $T_{\text{ур}}$ – трудомісткість управлінських робіт за підрозділами
Економічність управління (за прибутком)	$E_{\text{упр (п)}} = Z_{\text{упр}} / П_{\text{б}}$	$Z_{\text{упр}}$ – витрати на управління (складають 10% від суми загальних витрат); $П_{\text{б}}$ – прибуток балансовий
Економічність управління (за витратами)	$E_{\text{упр (з)}} = Z_{\text{упр}} / Z_{\text{заг}}$	$Z_{\text{заг}}$ – загальні витрати на виробництво послуг
Оснащеність управлінських робочих місць обчислювальною технікою	$K_{\text{тех}} = C_{\text{тех}} / Н * Ч_{\text{ау}}$	$C_{\text{тех}}$ – вартість обладнання (обч. техніки); $Н$ – норматив оснащеності ОП у розрахунку на одного працівника управління; $Ч_{\text{ау}}$ – численність апарату управління (чол.)
Укомплектованість системи управління кадрами	$E_{\text{укомпл}} = Ш_{\text{ф}} / Ш_{\text{шт}}$	$Ш_{\text{ф}}$, $Ш_{\text{шт}}$ – кількість працівників відповідно фактичне і за штатним розкладом
Плинність кадрів	$K_{\text{плин}} = Ш_{\text{упр}} / Ш_{\text{срчупр}}$	$Ш_{\text{упр}}$, $Ш_{\text{срчупр}}$ – чисельність управлінського персоналу і середньоспискова чисельність УП
Стабільність кадрів	$K_{\text{ст}} = 1 - Ш_{\text{ув впр}} / Ш_{\text{срчупр}}$	$Ш_{\text{ув впр}}$, $Ш_{\text{срчупр}}$ – чисельність звільненого управлінського персоналу і середньоспискова чисельність управлінського персоналу
Кваліфікаційний склад кадрів	$K_{\text{кв}} = Ш_{\text{во}} / Ш_{\text{загпотрштатроз}}$	$Ш_{\text{во}}$ – чисельність фахівців з вищою освітою; $Ш_{\text{загпотрштатроз}}$ – загальна потреба фахівців зі штатного розкладу

У загальноприйнятому розумінні ефективність управління найчастіше визначається як досягнення висунутих перед системою управління цілей із найкращими економічними результатами. При цьому результативність системи

управління в багатьох випадках намагаються пов'язати з витратами на утримання апарату управління. Згідно з цією думкою, найефективнішою слід вважати систему менеджменту, функціонування якої забезпечує оптимальне співвідношення між витратами на утримання управляючого суб'єкта та досягнення об'єктом управління (зазвичай виробництвом та збутом продукції) позитивних економічних показників.

Проте такий підхід має дещо спрощений характер. Складність визначення ефективності управління полягає у відсутності безпосередньої залежності витрат на утримання апарату управління в цілому та його результатів. Тому відповідаючи, слід зосередити увагу на характеристиці ринків, на яких діє підприємство, та на фінансово-економічних показниках, що характеризують динаміку та рівень прибутковості підприємства на ринку.

Визначення ефективності управління має базуватися на визнанні пріоритету якісних показників ефективності підприємницької діяльності порівняної з кількісними. Відповідні критерії оцінювання ефективності представлені на рис. 10.4.

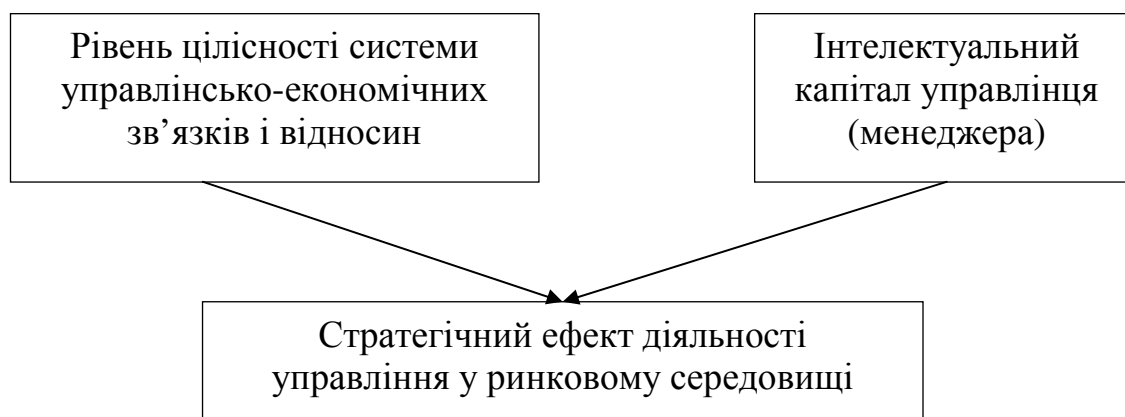


Рис. 10.4. Критерії оцінювання ефективності системи управління

З наведеного рисунка впливають такі цілі ефективності управління:

- фінансово-економічні – визначення прибутків (збитків), рентабельності та ліквідності;
- виробничо-технічні – обсяги виробництва, мінімізація періодів часу, якість продуктів та послуг.

Загальна ефективність може бути представлена як композиція зовнішньої та внутрішньої складової. Розмежування останньої відбувається за ознаками функціональних відмінностей цілісної системи управління підприємницькою діяльністю. При цьому зовнішня складова реалізується шляхом маркетингової діяльності, а внутрішня – у системі виробничого менеджменту. Маркетинг, як провідна форма сучасного управління, визначає дії управлінців з адаптації до змін ринкового середовища. Виробниче управління виявляється у найбільш раціональному використанні ресурсного та інтелектуального потенціалу з метою виробництва якісних товарів та послуг з мінімальними витратами.

Схематично основні параметри зовнішньої та внутрішньої складової ефективності управління зображення у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Параметри зовнішньої складової ефективності управління

Орієнтація	Загальний результат	Об'єкт управління	Показники
Зовнішня складова – адаптація до ринкових змін	конкурентоспроможність продукції (послуги), раціональність використання потенціалу підприємства	маркетинг, збут, організаційна структура управління, забезпечення взаємодії ланок управління	обсяг продукції (послуг), частка ринку
Внутрішня складова – ефективність виробничої діяльності	технологічність продукції (послуги), раціональність використання потенціалу підприємства	виробництво, організаційна структура виробництва, сукупний працівник	виробничі витрати, продуктивність праці, економія

Конкретними напрямками реалізації зовнішньої складової ефективності управління стають за сучасних умов такі форми маркетингової діяльності, як організація рекламних підприємств, розробка політики збуту, формування фірмового стилю підприємництва (рис. 10.4). Для досягнення ефекту у виробничому управлінні першочергове значення мають дії, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зміну ролі людини у системі управління.

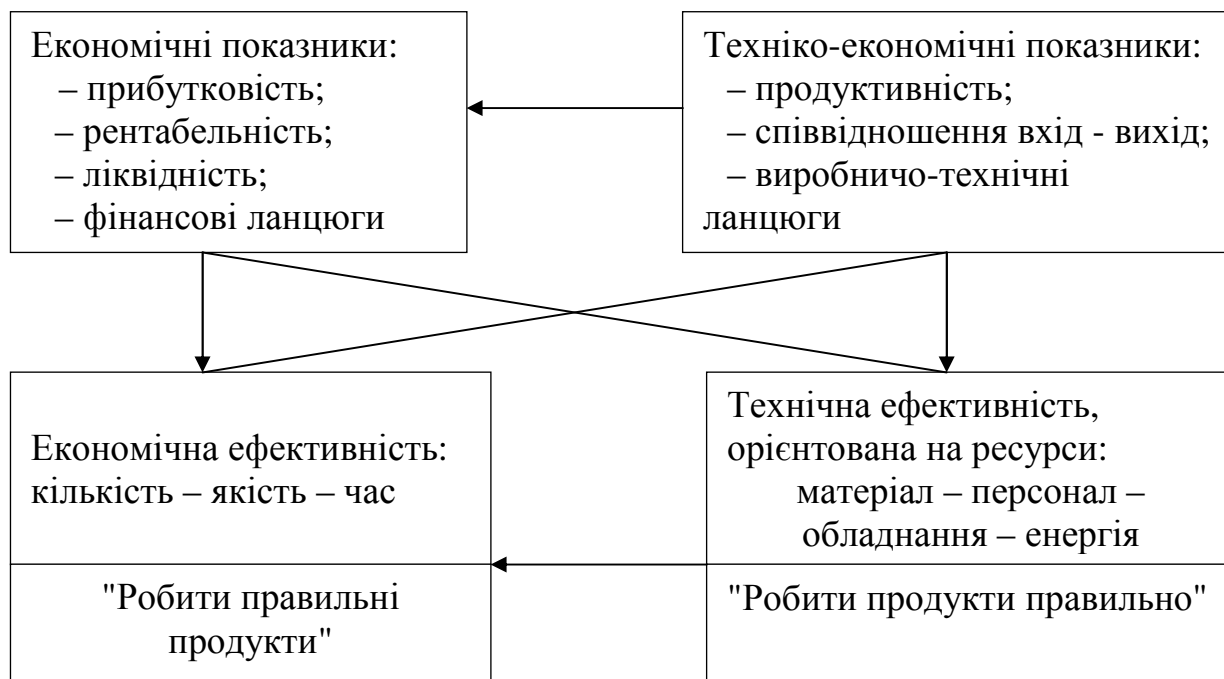


Рис. 10.4. Критерії оцінювання ефективності виробництва на підприємствах

Таким чином, ефективність управління можна представити у єдності та взаємодії таких складових:

- отриманні загального економічного ефекту. Він знаходить свій вимір у традиційному співвідношенні витрат на управління (апарат управління, інформаційні технології, користування інфраструктурою зовнішнього середовища – консалтингові, посередницькі, юридичні послуги тощо) та результативність підприємницької діяльності;

- досягненні ринкового ефекту. Його виміром є частка продукту та підприємництва на ринку, динаміка присутності фірми у конкурентному середовищі;

- отриманні інноваційного ефекту. Природним виміром цього ефекту є здатність безперервно оновлювати продукт, управляти змінами.

Взаємодія цих форм вираження результативності управління дає інтеграційний ефект як узагальнюючий показник впливу системи управління на макрорівні та пристосування їх до змін макроекономічного середовища.

10.4. Напрями підвищення ефективності управління

На ефективність управління впливають багато зовнішніх, внутрішніх та людських факторів. Проте за результат управління підприємницької діяльності відповідає керівник підприємства (управлінець, менеджер, керівник відділу та ін.). Таким чином, можна зазначити, що підвищення ефективності управління можливе за рахунок людського фактора, тобто управлінських працівників.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності підприємства в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямів її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування по службі;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- проведення періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування по службі. Проте управлінець повинен твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі. Просування управлінця, фахівця може здійснюватися у формі:

- переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- просування його посадовими сходами.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими управлінцями – розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи. Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми. При оцінці значення просування управлінця службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним із факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і значно використовує його результати у виробництві. Слід враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній практичний досвід. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб з підбирання персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці. Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про систему підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці управлінців виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації – виявити здібності того або іншого працівника, визначити ступінь його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше одного разу на 3-5 років. На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди з працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності: відповідає займаній посаді, відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік, не відповідає займаній посаді.

Підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури підприємства;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів управління;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Ефективність управління – це:

- а) використання найкращих методів управління;
- б) кількість послуг, надаваних споживачу;
- в) сукупність його впливу на розвиток підприємства, організації та результатів його діяльності.

2. Ефект – це:

- а) відносний показник, характеризуючий діяльність;
- б) абсолютний показник, характеризуючий діяльність;
- в) підсумок, результат діяльності.

3. Ефективність за формулою – це:

- а) ефект на витрати;
- б) прибуток на витрати;
- в) прибуток на ефект.

4. Ефективність капітальних вкладень – це:

- а) результативність виробничих процесів, співвідношення між результатами, досягнутими в процесі виробництва, і використовуваними ресурсами;
- б) нова техніка в галузі зв'язку, що визначається на стадії їхнього проектування і планування;
- в) характеризується результатом ефекта, суб'єктом управління, що досягається завдяки його дії на об'єкт управління.

5. Ефективність виробництва – це:

- а) результативність виробничих процесів, співвідношення між результатами, досягнутими в процесі виробництва, і використовуваними ресурсами;
- б) нова техніка в галузі зв'язку, що визначається на стадії їхнього проектування і планування;
- в) характеризується результатом ефекта, суб'єктом управління, що досягається завдяки його дії на об'єкт управління.

6. Цільова концепція ефективності управління – це:

а) концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;

б) концепція, згідно з якою на результати діяльності підприємства зв'язку впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації підприємства зв'язку до свого зовнішнього середовища;

в) концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

7. Системна концепція ефективності управління – це:

а) концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;

б) концепція, згідно з якою на результати діяльності підприємства зв'язку впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації підприємства зв'язку до свого зовнішнього середовища;

в) концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

8. Функціональна концепція ефективності управління – це:

а) концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;

б) концепція, згідно з якою на результати діяльності підприємства зв'язку впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації підприємства зв'язку до свого зовнішнього середовища;

в) концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

9. Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на:

а) оцінці коротко-, середньо- та довготермінових періодах, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління;

б) побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо незіставних) показників ефективності управління.

10. Абсолютна економічна ефективність характеризує:

- а) економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат;
- б) загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат;
- в) відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління.

Питання для самоконтролю

1. Поняття ефективності та його визначення.
2. Показники які використовуються при оцінках ефективності апарату управління.
3. Як характеризується нормативний апарат управління?
4. Поняття „абсолютної економічної ефективності”.
5. Поняття „порівняльної економічної ефективності”.
6. Показники оцінки ефективності управління.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Ефективність управління діяльності і шляхи її формування.
2. Значення ефективності, її види.
3. Критерії і показники економічної ефективності управління.
4. Методика розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
5. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління.

Тема 11**СУЧАСНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ
У ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІЙ СФЕРІ****План викладу матеріалу**

11.1. Сучасні моделі та методи рішень в управлінні малим підприємництвом у телекомунікаційній сфері.

11.2. Інформаційні технології в управлінні на малих підприємствах телекомунікаційної сфери.

11.3. Складові антикризового управління на малих підприємствах в телекомунікаційній сфері.

Контрольні питання та завдання

*Шой, хто почує вітер змін, повинен
будувати не щит від вітру, а вітряк
Напис на китайській вазі*

11.1. Сучасні моделі та методи рішень в управлінні малим підприємництвом у телекомунікаційній сфері

Формування ринкової системи господарювання в Україні пов'язане з активізацією підприємницької діяльності в усіх сферах економіки. Одним із перспективних напрямів створення конкурентного середовища є розвиток малих підприємств у телекомунікаційній сфері (МПТ), які функціонують практично в усіх галузях господарювання та характеризуються такими рисами, як гнучкість, мобільність, раціонально організована структура підприємства, необхідність незначного стартового капіталу, невисокі експлуатаційні витрати та ін.

МПТ займають значне місце у розвитку сфери телекомунікації, розглядаються як один із пріоритетних напрямів науково-технічного прогресу, як фактор підвищення життєвого рівня населення, забезпечення національної безпеки країни. Впровадження малих підприємств у телекомунікаційну сферу сприяє створенню нових послуг та технологій, підвищенню якості надаваних послуг і посиленню їхнього впливу на розвиток галузі, що забезпечило необхідність наукового дослідження організаційно-економічних форм взаємодії малого і великого підприємства з урахуванням специфічних особливостей функціонування телекомунікацій.

Вагоме місце в управлінні малим підприємництвом посідає пошук управлінських рішень. Адже від вдало знайденого рішення значною мірою залежить реалізація стратегії розвитку підприємницької діяльності, конкурентоспроможність фірми і продукту.

Загальною передумовою високої якості управлінських рішень є використання інформаційних технологій, наукових підходів, системної орієнтації та моделей управління. Так, раціональна систематизація інформації, правильний її розподіл за рівнями управління дають можливість забезпечити задоволення інформаційних потреб підприємця, краще уявити управлінську проблему.

Для з'ясування суті наукових підходів у розробці рішень системної орієнтації в підприємницькому управлінні, слід розглянути існуючі моделі та методи сучасного управління. **Модель** – це уявлення об'єкта, системи або ідеї у певній формі, відмінній від самої цілісності, тобто основною характеристикою моделі є спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона прикладається [4]. Економічне моделювання застосовується у зв'язку зі складністю проблем управління, різноманітністю змінних складових управління, труднощами проведення експерименту, орієнтацією сучасних систем управління на стратегічний розвиток. Основні типи моделей, що застосовуються при прийнятті рішень, такі:

- фізична – зображує те, що досліджується, за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;

- аналогова – зображує досліджуваний об'єкт через аналог, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає таким;

- математична – використовуються символи для опису якостей або характеристик об'єкта або події.

Крім базових моделей, виділяють деякі моделі науки управління:

- теорія гри – спрямована на виявлення дій конкурента, моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів;

- модель теорії черг або оптимального обслуговування – використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них;

- модель управління запасами – використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і маси готової продукції на складах. Мета цієї моделі – зведення до мінімуму негативного впливу накопичення запасів, що знаходить своє вираження у певних витратах. Ці витрати можуть бути трьох видів: на розміщення замовлень на зберігання, втрати, витрати, викликані недостатнім рівнем запасів;

- модель лінійного програмування – застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб;

- імітаційне моделювання – означає процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації. Якщо результати експериментування з використанням імітаційної моделі свідчать про позитивні результати, менеджер може з більшою впевненістю винести рішення про здійснення змін у реальній системі;

- економічний аналіз – вбирає у себе майже всі методи оцінювання витрат та економічних переваг, а також відносної рентабельності діяльності

підприємства. Типова економічна модель базується на аналізі беззбитковості, методі прийняття рішень із визначенням точки, в якій загальний дохід дорівнює сумарним витратам, тобто точки, в якій підприємство стає прибутковим. Знаходження точки беззбитковості дає значний ефект та обсяг корисної інформації. Зіставляючи величину точки беззбитковості й оцінку обсягу продажу, в ідеалі отриману методами аналізу ринку, менеджер може дати оцінку майбутньої прибутковості проекту, орієнтовного рівня ризику.

У відповіді слід підкреслити, що узагальнюючим показником, своєрідним орієнтиром прийняття управлінських рішень є показник рентабельності власного капіталу. Саме він показує дохідність підприємницьких операцій, свідчить про доцільність того або іншого управлінського рішення.

Технологія прийняття управлінських рішень має дати відповіді на такі питання:

- як виявити управлінську проблему – "що робити?";
- економічне обґрунтування вибраного рішення – "з якими витратами?";
- за якою технологією – "як робити?";
- якою має бути організація виконання рішення – "кому робити?";
- якими мають бути терміни – "коли робити?";
- визначення споживачів – "для кого робити?";
- місце проведення роботи – "де робити?".

Наведена технологія може мати різні модифікації рішень залежно від того, який характер вона має – програмоване або непрограмоване рішення. У програмованих рішеннях кількість альтернатив обмежена і вибір має бути зроблений із урахуванням обмежень, визначених динамікою розвитку підприємства.

Для підприємництва більш характерні непрограмовані рішення, їх доводиться знаходити в невизначеній ситуації, при недостатній інформації, відсутності чітко позначених цілей та завдань. Раціональне вирішення управлінської проблеми суб'єктів малого підприємництва телекомунікаційної сфери передбачає таку послідовність (рис. 11.1).

Після цього у відповіді слід розкрити відмінності у прийнятті індивідуальних і групових рішень. З цією метою треба з'ясувати переваги та вади кожного з них, особливо зупинитися на методиці групового ухвалення рішень (колективне обговорення проблем за умов вільного висування проєктів рішення, номінальний груповий спосіб, метод "Дельфі").

Слід звернути увагу на загальну характеристику методів прогнозування – методів, в яких з метою визначення майбутнього використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення. Результатом прогнозування є уявлення про майбутнє, яке можна використати як основу для планування. Виділяють економічні прогнози, прогнози розвитку технології, прогнози розвитку конкуренції, різноманітні ринкові прогнози на основі опитувань та досліджень, соціальне прогнозування. Існує два типових методи прогнозування – це аналіз часових рядів (екстраполяція) та казуальне (причинно-наслідкове) моделювання.

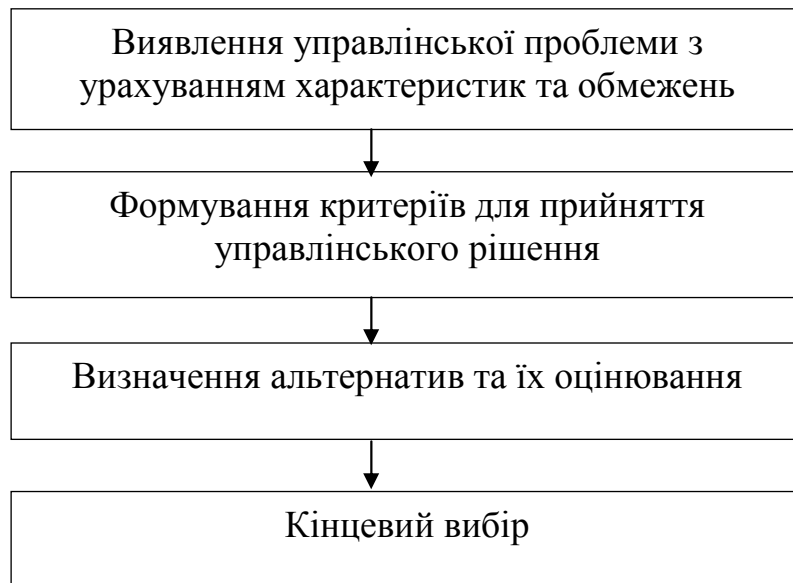


Рис. 11.1. Послідовність раціонального розв'язання проблеми суб'єктів малого підприємництва телекомунікаційної сфери

Аналіз часових рядів – це виявлення зразків і тенденцій минулого та пролонгація їх у майбутнє. Використовується для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреби у запасах, прогнозування структури збуту, що характеризуються сезонними коливаннями та ін.

Казуальне прогнозування уособлює намагання спрогнозувати те, що відбудеться у подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між фактором, що розглядається, та іншими змінними. Наприклад, казуальна модель може показати, як щоразу, коли ставка відсотка за закладними збільшується на 1 %, попит на нові будинки падає на 5 %.

Метод експертного оцінювання – формалізований варіант методу колективної думки, процедура, що дає можливість групі експертів доходити згоди. Кожен експерт заповнює опитувальні листи відносно проблеми, що розглядається, потім отримує зведені відповіді інших експертів (зазвичай анонімні), а потім ще раз розглядає свій прогноз.

11.2. Інформаційні технології в управлінні на малих підприємствах у телекомунікаційній сфері

Не викликає сумнівів визнання того факту, що сучасне управління потребує активного використання інформаційних технологій. Адже управління власною справою за допомогою досвіду доцільно лише у тих випадках, коли виробництво та споживання мають стабільний характер. За умов стрімкого розвитку телекомунікаційної сфери, посилення динамізму змін у ринковому

середовищі, накопичений досвід та інтуїція підприємця стали недостатніми і абсолютно неієздатними. Тому відповідно аргументація на це питання має включати аналіз змін, які відбуваються у телекомунікаційній сфері, саму послугу, процес виробництва і методи надання телекомунікаційних послуг.

По-перше, відбуваються суттєві зміни у номенклатурі послуг (продукції, робіт), створюються її нові види. Внаслідок цього малі підприємства телекомунікаційної сфери зростають, здебільшого, за рахунок нових видів послуг (продукції, робіт). По-друге, нововведення у телекомунікаційній сфері, реклами, фірмової марки базуються на значній диференціації різних видів послуг (продукції, робіт). По-третє, освоєння нових видів послуг (продукції, робіт), методів виробництва вимагають значних інвестицій, розробки довготермінової стратегії підприємницької діяльності.

За цих умов навіть незначні прорахунки можуть призвести до погіршення результатів діяльності малих підприємств телекомунікаційної сфери та навіть викликати банкрутство підприємства. Тому для уникнення негативного впливу ринкової невизначеності на управлінські рішення доцільно органічно поєднати сучасні методи та моделі управління з використанням інформаційних технологій. Таке поєднання інформації та управління повинно відбуватися на малих підприємствах у телекомунікаційній сфері за трьома рівнями, зображеними на рис. 11.2.

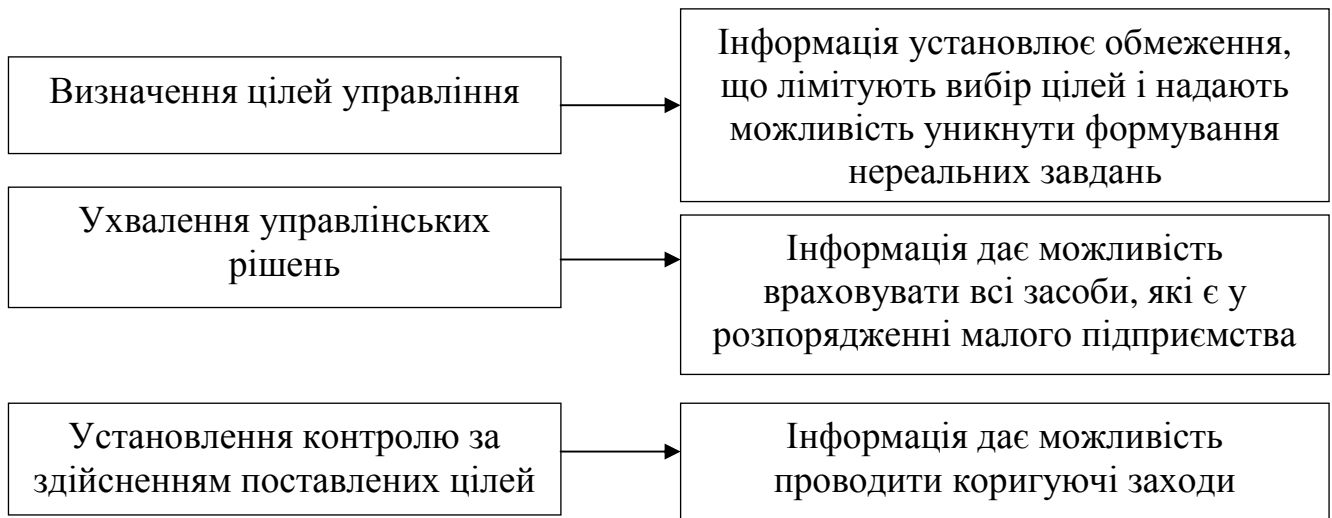


Рис. 11.2. Функції інформації в управлінні малими підприємствами телекомунікаційної сфери

Спрямування зусиль підприємства на всебічну комп'ютеризацію правової, ділової й економічної інформації – явище цілком закономірне. Технічну основу такої комп'ютеризації складають засоби обчислювальної, периферійної й організаційної техніки та канали зв'язку, за допомогою яких створюються розподілені обчислювальні системи збирання й оброблення інформації, завдяки чому в цих системах вдається реалізувати інформаційну технологію.

Кожен метод використання отриманої інформації передбачає забезпечення управлінців, маркетологів та інших фахівців необхідною інформацією. Завдяки цьому розробляються й оперативно приймаються ефективні управлінські рішення, що можна схематично зобразити на рис. 11.3.



Рис. 11.3. Послідовність розробки інформаційного забезпечення розвитку малих підприємств у телекомунікаційній сфері

Використання інформаційних технологій відбувається за лініями "виробництво – надання послуги" та "зовнішнє середовище – підприємство".

Система інформаційного забезпечення відбувається шляхом організації інформаційних агентів, які пропонують різноманітні послуги – від надання разових довідок, продажу друкованих каталогів до впровадження інформаційних технологій.

Формування інформаційних систем відбувається шляхом розробки, презентації та впровадження бізнес-планів інвестиційних проєктів. Завдяки цьому досягається чіткіша розробка стратегії малих підприємств у телекомунікаційній сфері: інформаційно обґрунтовуються способи збільшення прибутків, завоювання ринків збуту тощо. Отже, інформаційні технології об'єднують цілі розвитку малих підприємств у телекомунікаційній сфері та засоби їх досягнення.

11.3. Складові антикризового управління на малих підприємствах у телекомунікаційній сфері

Кризовий стан малого підприємства в телекомунікаційній сфері виникає як наслідок помилок у виборі стратегії підприємства, низького рівня поточного управління, недостатньої адаптації підприємницької діяльності до змін ринкового середовища. Тому відповідь має бути комплексною, і починати її потрібно з розкриття питання про економічний механізм виникнення кризового стану (рис. 11.4).



Рис. 11.4. Економічний механізм виникнення кризового стану

У підприємницькій діяльності телекомунікаційної сфери розробка та практичне використання сукупності заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризової ситуації, забезпечення сталої конкурентоспроможності малого підприємства у кожному періоді та на тривалу перспективу називається антикризовим управлінням.

Система антикризового управління – специфічний вид управління, який означає активне втручання у фінансові, організаційні, маркетингові та інші сфери підприємницької діяльності. Антикризове управління особливим чином взаємодіє із загальною системою управління, прогнозуючи його механізми та отримуючи від неї зворотні сигнали.

Антикризове управління базується на одночасному використанні методики запобігання кризи і виведення підприємства з кризового стану. Його складовими стають дії уже на стадії заснування підприємства, і раннього виявлення будь-яких ознак кризи стратегічного контролінгу, оперативного аналізу підприємництва, вибору оптимальної структури балансу та урахування ризиків у підприємницькій діяльності.

Основна ознака стану малого підприємства телекомунікаційної сфери – його фінансова спроможність здійснювати підприємницьку діяльність. Усі фактори, що визначають фінансову спроможність підприємства, можна звести у дві групи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

За своєю структурою зовнішні фактори фінансової спроможності підприємства поділяються на: міжнародні, національні, ринкові. Найсильніший вияв банкрутства – так званий технологічний розрив – спричиняють значні науково-технічні зрушення, за яких підприємства-лідери у своїй галузі на певному ринку починають безнадійно відставати. Даний фактор може діяти на рівні міжнародного, національного або локального ринкового середовища. Зазвичай він генерує рівень витрат виробництва, технологій, якість послуг, рівень маркетингу.

Внутрішні фактори фінансової спроможності малого підприємства у телекомунікаційній сфері є результатом його діяльності і визначають його розвиток (рис. 11.5).

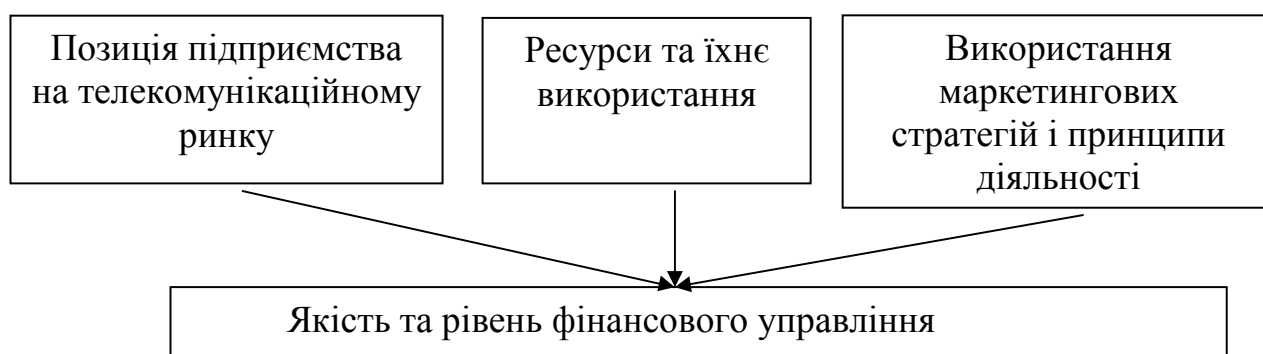


Рис. 11.5. Внутрішні фактори фінансової спроможності малого підприємства у телекомунікаційній сфері

Досліджено показники, що визначають дію кожного фактора. Зокрема, якість фінансового управління може бути оцінена за такими показниками: структура балансу; платоспроможність; ліквідність; співвідношення власних та запозичених коштів; вартість капіталу; структура майна; рівень рентабельності та прибутку.

Серед названих показників найбільш контрольованим параметром платоспроможності є тенденції у змінах показників ліквідності – спроможність підприємства вчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

При аналізі фінансових результатів та їхньому використанні доцільно розкрити вплив значних коливань в обсязі продажу на стан малого підприємства. Різкий підйом обсягу продажу може бути не тільки позитивним результатом вдалої маркетингової політики, а й наслідком збільшення величини боргових зобов'язань, зменшення обсягу грошей, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Безумовною ознакою майбутнього кризового стану малого підприємства у телекомунікаційній сфері може бути зростання накладних витрат при одночасному зниженні величини прибутку. Аналогічний вигляд має справа зі співвідношенням власних і залучених коштів: зростання частки залучених коштів збільшує ризики і погіршує фінансові можливості підприємства.

Відповідаючи, слід також розкрити значення фіксації конкурентних переваг малого підприємства телекомунікаційної сфери як відправного пункту аналізу його ділової активності, підприємницького потенціалу. Зокрема, уповільнення зростання конкурентних переваг супроводжується зміною динаміки підприємницького потенціалу, який перестає відповідати новій ситуації. Фінансові показники, що використовуються при аналізі конкурентних переваг, можуть бути зведені у три групи: показники ліквідності; показники фінансового стану; показники оборотності капіталу та рентабельності.

Далі показник потрібно розглядати в комплексі, а на основі аналізу їхніх значень розробляти рекомендації щодо запобігання кризового стану підприємства.

Розвиток малого підприємства у телекомунікаційній сфері в Україні багато в чому визначається конкурентоспроможністю, що здійснюється на телекомунікаційному ринку. Тому підприємці повинні обрати чіткий курс у рекламі і збуті послуг, стежити за змінами споживчого ринку і визначити мету, використати ті ресурси, якими оперує мале підприємство.

Слід зазначити, що діяльність малого підприємства телекомунікаційної сфери базується на маркетингових дослідженнях: вивченні ринку потенційних послуг, формуванні асортименту для задоволення потреб потенційних споживачів. Дослідницький маркетинг проводиться за такими напрямками:

- дослідження споживача, його поведінки у процесі споживання;
- вивчення послуги, її споживчих якостей та життєвого циклу;
- діагностування телекомунікаційного ринку та прогнозування його розвитку.

Далі потрібно розкрити роль вибірових обстежень у визначенні стану ринку й оцінки поведінки споживачів. Постійні спостереження за показниками, регіонального, сегментарного ринку, на якому працює мале підприємство телекомунікаційної сфери, мають проводитися за такими параметрами:

- насиченість телекомунікаційних послуг;
- рівень цін;
- тенденції попиту населення на послуги, за яким спостерігають.

Кожен вид діяльності малого підприємства телекомунікаційної сфери має свої особливості, які треба враховувати при розробці заходів, спрямованих на підтримку та зростання конкурентоспроможності. Зокрема, суб'єкти малого підприємництва телекомунікаційної сфери передбачають прийняття таких рішень (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Маркетингові рішення в телекомунікаційній сфері

Тип рішення	Ознака
1	2
Вибір цільового ринку	– за обсягами послуг; – за видами послуг; – за гостротою зацікавленості споживачів у послугах
Рішення про асортимент та комплекс послуг	– збільшення / зниження асортименту; – нарощування вгору; – двостороннє нарощування; – надання послуг

Закінчення табл. 11.1

1	2
Рішення про ціни	– урахування витрат на виробництво; – урахування платоспроможності споживачів; – установлення верхньої та нижньої межі; – застосування змін ціни в рекламних цілях
Рішення про рекламу	– визначення користувачів реклами; – вибір виду реклами (індивідуальної, на сферу торгівлі, престижної, для спеціалістів, міжнародної)
Рішення про методи стимулювання з надання послуг	– цінове стимулювання; – стимулювання натурою; – активна пропозиція

Звичайно, маркетингові дослідження мають бути доповнені розробкою програми впровадження їхніх результатів. У цій програмі особливу увагу слід зосередити на роботі малого підприємства зі споживачами телекомунікаційних послуг. Найбільш суттєві складові цієї роботи показані на рис. 11.6.

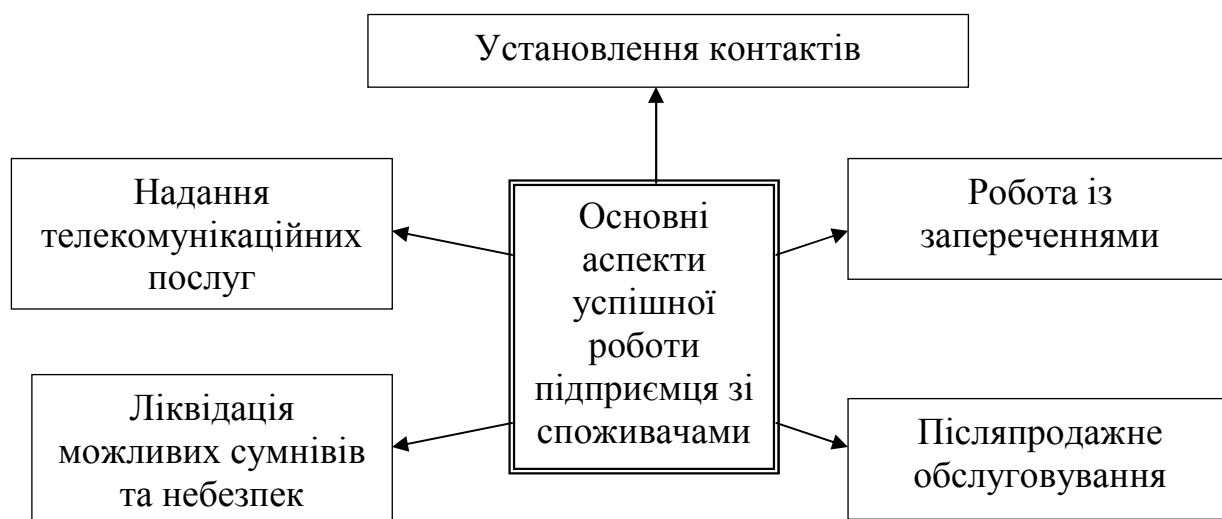


Рис. 11.6. Основні аспекти роботи малого підприємства зі споживачами телекомунікаційних послуг

Тісна взаємодія малого підприємства зі споживачами телекомунікаційних послуг є основною для планування подальшого розвитку малого підприємства, стратегій її зростання, визначення пошуків нових напрямів її діяльності.

Логічним завершенням відповіді має стати з'ясування методів боротьби з негативним впливом конкурентів – використання тактики запозичень ідей конкурентів, введення маркетингових дій особливого роду проти більш сильних конкурентів.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Основні типи моделей, що застосовуються при прийнятті рішень:

- а) фізична;
- б) геометрична;
- в) математична;
- г) логістична.

2. Основними моделями науки управління є:

- а) модель теорії черг або оптимального обслуговування;
- б) модель лінійного програмування;
- в) модель економічного аналізу;
- г) модель факторного аналізу;
- д) економічна діагностика управлінської діяльності.

3. Функції інформації в управлінні малими підприємствами телекомунікаційної сфери:

- а) інформує, сприяє прийняттю управлінського рішення;
- б) інформація установлює обмеження, що лімітують вибір цілей і надають можливість уникнути формування нереальних завдань;
- в) інформація дає можливість проводити коригуючі заходи.

4. Система антикризового управління – це:

- а) процес впливу на систему з метою привести її в новий стан на основі використання притаманних економічній системі об'єктивних законів;
- б) розробка та практичне використання сукупності заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризової ситуації, забезпечення сталої конкурентоспроможності малого підприємства у кожному періоді та на тривалу перспективу;
- в) специфічний вид управління, який означає активне втручання у фінансові, організаційні, маркетингові, збутові та інші сфери підприємницької діяльності.

5. За своєю структурою зовнішні фактори фінансової спроможності підприємства поділяються на:

- а) міжнародні;
- б) економічні;

- в) державні;
- г) національні.

6. *Рішення про асортимент та комплекс послуг складаються з:*

- а). активної пропозиції;
- б) двостороннього нарощування;
- в) надання послуг;
- г) урахування платоспроможності споживачів;
- д) установлення верхньої та нижньої межі.

7. *Рішення про ціни складаються з:*

- а) активної пропозиції;
- б) двостороннього нарощування;
- в) надання послуг;
- г) урахування платоспроможності споживачів;
- д) установлення верхньої та нижньої межі.

8. *Рішення про методи стимулювання з надання послуг з:*

- а) активної пропозиції;
- б) двостороннього нарощування;
- в) надання послуг;
- г) урахування платоспроможності споживачів;
- д) установлення верхньої та нижньої межі.

Питання для самоконтролю

1. Модель: поняття, суть, типи.
2. Охарактеризуйте послідовність раціонального розв'язання проблеми суб'єктів малого підприємництва у телекомунікаційній сфері.
3. Система антикризового управління: поняття, сутність, фактори спроможності підприємств.
4. Охарактеризуйте типи маркетингових рішень у телекомунікаційній сфері.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

1. Перспективи розвитку реінжинірингу в сучасних умовах.
2. Контролінг: сутність, значення, перспективи.
3. Сутність та значення реструктуризації підприємства.
4. Організаційні основи антикризового управління малого підприємства.

Тема 12**КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ****План викладу матеріалу**

12.1. Філософські аспекти поняття „культура управління”.

12.2. Управлінська діяльність як процес ділового спілкування.

Контрольні питання та завдання

Підступна це річ – культура спілкування: присутність її не помітив, зате відсутність помітив відразу.

С. Муратов

Уміння поводитися з людьми – це товар, який можна купити точно так само, як ми купуємо цукор або каву ... І я заплачу за таке вміння більше, ніж за що-небудь інше на світі.

Д. Рокфеллер

Успішний у фінансовому відношенні ... обумовлюється умінням спілкуватися з колегами, тобто особистими якостями та здатністю керувати людьми.

Д. Корнегі

12.1. Філософські аспекти поняття «культура управління»

У період економічно-політичної нестабільності підприємницька діяльність вимагає удосконалення підходів до управління. Ефективне управління на підприємствах є процесом цілеспрямованого впливу на колективи, окремих працівників і залежить від рівня загальної культури та культури управління.

Для розуміння суті сьогоденного і завтрашнього прогнозування тенденцій у розвитку управління підприємницькою діяльністю необхідно дослідити філософський підхід до розкриття поняття «культура управління».

Різноманіття існуючих у світі філософських та наукових визначень культури не дозволяють посилаючись на це поняття як на найбільш очевидне визначення об'єкта і предмета «культура» та вимагає чіткої і вузької його

конкретизації. Так, Левіт С. Я. «культуру» розуміє як «... сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених і створюваних людством і складових його духовно-суспільного буття» [39], а Великий економічний словник дає наступні визначення – «історично певний рівень розвитку суспільства і людини, виражений в типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях» [4].

Головною функцією культури є збереження і відтворення сукупного духовного досвіду людства, передача його з покоління в покоління і його збагачення. Для виконання цих завдань виникли різні форми і способи духовної і виробничої діяльності, які постійно набувають самостійного статусу, що сприяє формуванню і створенню інститутів культури.

Управління сучасним підприємством у галузі зв'язку характеризується новими вимогами щодо взаємовідносин управлінця з працівниками, партнерами та іншими суб'єктами, чому сприяє розвиток культури.

Загальноприйняте поняття "культура" відноситься до соціальних і духовних груп людей, тою або іншою мірою пов'язаних загальною метою і задачами, мовою, традиціями, звичаями.

Культура поступово формує різноманітні цінності й утворює цілісний простір духовного багатства людини. Ці цінності випробуються в масовій діяльності людей, і відновлюється нормативна сутність культури. Вона визначає дії людей, використання ресурсів і мети людської діяльності. Практичне використання норм культури дозволяє розкривати їхні значення й ефективність в управлінні економічною діяльністю галузі.

Для того щоб зрозуміти поняття "культура управління" необхідно виконати дослідження різноманітних аспектів культури як сукупності усіх видів перетвореної діяльності людини і суспільства, а також результатів цієї діяльності. Це означає, що потрібно філософськи підійти до розгляду такого феномену, як культура, охоплюючи всю реальність поняття в її цілісності.

Протягом всієї історії філософська думка обговорювала проблему фундаментальної відмінності тим часом, що існує незалежно від людини світ, природа і тим, що створено як у зовнішньому, так і у власному, фізичному і духовному світі. Це в давньогрецькій філософії зародилося уявлення про "техну" як одноразову практичну діяльність, ремесло, що робить необхідний людині предметний світ (звідси поняття "техніка" в усіх європейських мовах). У такий спосіб усе пов'язано з діяльністю людини.

Узагальнення усіх форм людської активності дали римляни: саме вони назвали "культурою" ті форми одноразового, рукотворного побуту, що отримані людиною в результаті перетворення природного життя – "натури".

Так зароджувалося первинне уявлення про культуру, що протистоїть міфологічному відчуженню людиною всіх творящих сил.

Надалі розвитку філософської думки в Європі цей спільний плід людської діяльності, як і сам її процес, набирав різноманітні термінологічні утворення – "цивілізація", "виховання", "утворення", "формування". Якщо в XVIII ст. вони

використовувалися як синоніми, а після цього усе більш відрізнялися, тому предметом філософських дискусій стало відношення змісту цих близьких до них за значенням понять – "діяльність", "традиція", "суспільство", "цінності" та ін. Кант говорив, що у природи може бути "остання мета" у відношенні людини, і такою, за його глибоким переконанням, є культура.

Культура полягає в утворенні визначених об'єктивних умов, можливостей, і в цьому значенні вона інструментальна. Кант відрізняв у середині культури "культуру виховання" і "культуру вмінь". Культура виховання має на меті звільнення бажання людини від чуттєвості, природних потягів і бажань від партикулярного, і привести її до "загального". Культура вмінь охоплює способи досягнення поставленої людиною мети. Наука, мистецтво, культура спілкування роблять людину більш цивілізованою. Культура – одноразовий, зроблений людиною результат її діяльності, її вчинків.

Головна функція культури – зберігати й поновлювати загальний досвід діяльності людства в різних напрямках його життя, передавати його з покоління в покоління і поповнювати його. Для виконання цих завдань виникли різні форми і способи матеріальної і духовної діяльності, що набули самостійного статусу й у сьогоденній культурі існують уже як інститути культури.

Культура перетворилася у складну за дією, різноманітну за формами духовну освіту. **Культура** – це моральність, релігія, мистецтво, наука, ідеологія, політика, міф, світогляд та ін. Розвиток процесів суспільного поділу праці привів до того, що усі форми діяльності людини, суспільства усе глибше диференціюються і спеціалізуються. У розвинутій культурі вони перетворюються у відносно самостійні сфери діяльності і набувають статусу самостійних інститутів культури.

Культура управління використовується для характеристики однієї зі специфічних видів діяльності, пов'язаної з управлінськими відносинами в процесі виробництва, і порушує морально-етичні норми праці, навички організації праці і виконання, окремих її елементів, уміння володіти собою і розуміти особливості працюючих поруч людей, уміння слухати і переконувати.

Культура управління – відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які виконують управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці, або це характеристика управлінської діяльності, виходячи з результатів управлінської діяльності і здатності керуючих знаходити способи ефективного впливу на колектив, окремих робітників, соціально-психологічних рис керуючих (знань, умінь, інтелекту, морального й етичного розвитку, способів і форм спілкування з людьми).

На ступінь керованості та якість управління сильно впливає організаційна культура або, як її ще називають по-іншому, – внутрішньо-корпоративна культура. Під **організаційною культурою** розуміються норми і правила поведінки людей в організації, сталі звичаї і традиції, принципи взаємин керівництва і підлеглих, включаючи процедури, зокрема ухвалення рішень, а також система цінностей організації і життєві позиції персоналу. Тобто, організаційна

культура є уявлення кожного її працівника про те, як підприємство функціонує або як вона повинна функціонувати в усій її цілісності.

Традиційна організаційна культура завжди базувалась на так званій тейлористській моделі (або на ідеї тейлоризму). Тейлористська модель виходила з наступних посилок:

- проектування товару є його розкладання (розщеплювання) на прості складові (компоненти);
- продуктивний процес будується на основі закріплення за кожним працівником (виконавцем) певної робочої операції або блоку таких операцій відповідно до схеми проектування товару;
- проектування дій, що підлягають здійсненню в ході виконання працівниками закріплюваних за ними операцій і віддзеркалення цих дій в плані;
- навчання працівників діям у рамках закріплюваних за ними функцій;
- працівники повинні усвідомлювати, що діяти потрібно суворо за планом відповідно до розпоряджень (інструкцій) щодо посадових позицій;
- працівникам необов'язково знати, для чого вони повинні робити те, що роблять, їм важливо знати, що і як необхідно робити;
- організація суворого контролю за дотриманням плану і виконання кожним працівником покладених на нього функцій;
- наявність групи винахідників або конструкторів, обов'язком яких виступає постійне удосконалення товару і технології виробництва (технологічних процесів);
- винагорода здійснюється суворо відповідно до частки кожного індивідуума в загальному обсязі робіт за заздалегідь відомими розцінками праці.

Підприємства, що функціонують на основі тейлористської моделі, продовжують існувати і понині. Вони можуть дійсно функціонувати достатньо успішно, принаймні до тих пір, поки не стає очевидним тиск споживачів, викликаний вимогою, щоб товар володів особливими індивідуальними характеристиками. Масове ж виробництво, якому властива тейлористська модель, запропонувати товар з індивідуальними характеристиками не може. Для того щоб диверсифікувати вироблюваний товар, необхідна інша організаційна культура, яка б виходила із визнання інших факторів і цінностей, ніж ті, на яких базується тейлоризм. У такій ситуації потрібне не тільки внесення відповідних змін, часто – кардинальних, у форми, принципи і методи організації виробництва. У зв'язку з цим зміні піддається вся система організаційної культури, оскільки ухвалення стандартних рішень змінюють на так звані перехресно-функціональні рішення, в яких маркетинг, збут, виробництво, розробка, витрати і доходи враховує в рівній мірі й одночасно. Проте ефективно такого роду рішення можуть ухвалюватися за наявності меншою мірою трьох факторів:

- сучасної технології і сучасних інформаційних систем;
- глибшого й активнішого залучення самих працівників у вирішення багатьох надто важливих для організації проблем;

– зміни цілісної системи організаційної (внутрішньо-корпоративної) культури, що орієнтується на стратегію розвитку, а також адаптації під цю культуру, що знов затверджується, і структури самої організації, тобто її внутрішньої системності.

При орієнтації на виробництво диверсифікованої продукції (тобто призначеної для конкретного споживача або конкретних груп споживачів відповідно до їх очікувань продукту, а точніше модифікацій вироблюваного товару) організації стає властива не товарна політика, а продуктово-ринкова комбінація фірмової політики. У таких умовах організаційна культура виходить з визнання важливості таких факторів, як:

- орієнтація на ринок, на зовнішнє середовище і зміни, що відбуваються в ній і очікувані в перспективі;
- жорсткий і постійний контроль за діями і планами конкурентів;
- контроль за всім новим, що з'являється у сфері науки і технології, дизайну, в управлінні, формах взаємодії з покупцями, споживачами, досліджуваними ринками, що поки невластиве організації, але властиве іншим;
- прагнення завоювати міцні уявлення в навколишньому середовищі про імідж і реноме організації як солідної, надійної, міцної й авторитетної ділової структури;
- висунення нових вимог до співробітників – їх дисципліни, діловитості, готових постійно вчитися, уміти ризикувати і бути ініціативними, такими, що мають конкурентну свідомість, готових визнати «сильне керівництво» і здатних виступати як справжня команда з дійсним командним духом, свідомістю і настроєністю.

У цілому ж організаційна культура «нового типу» (на відміну від тейлористського духу) припускає зміну світогляду менеджерів і персоналу організації – від орієнтації на виробництво до мотивації попиту. В рамках такої культури визначальним принципом поведінки будь-якого співробітника стає не виробничий, а комерційний інтерес. «Я повинен не просто виконувати свої продуктивні функції, – міркує в таких умовах працівник, – а представляти, як мої дії позначаються на стані організації в цілому, на її благополуччі». Перенесення орієнтації кожного окремого працівника з виробничого на комерційний інтерес вимушує співробітників переходити від принципу індивідуалізму до принципу колективізму, взаємодопомоги, взаємозмінюваності, взаємозалежності, хоча дух суперництва і лідерства при цьому зберігається.

Вплив на управління підприємницької діяльності, її розвиток за рахунок зовнішнього культурного оточення, а також цінностей і норм, які народжуються всередині неї самої, сприяє тому, що управління на підприємстві насичується культурою, проймається нею. Внаслідок цього характер її розвитку починає залежати від якості пройманої нею культури. Враховуючи, що культура відображає поведінкову спрямованість керівників підприємств по відношенню до перетворень, що відбуваються в економіці, таку, що включає

знання, навички, рівень інтелекту, світогляду, характер розвитку підприємства, плановані економічні перетворення залежать від якості культури виховання.

Культура управління – широке поняття, що відображає, в першу чергу, характеристику поведінки людей, що здійснюють управлінську діяльність, яка пов'язана зі здібностями людини керувати і приймати управлінські рішення в різних соціально-економічних умовах. У другому випадку відбивається характеристика управлінської діяльності, виходячи зі здібностей керівників знаходити способи ефективного впливу на колективи людей, окремих працівників з урахуванням їх соціально-психологічних факторів, знань, умінь, інтелекту, морального та естетичного розвитку, способів і форм спілкування з людьми.

Соціально-психологічна спрямованість є дуже важливою складовою у системі управління, що пов'язана з управлінським спілкуванням на всіх ієрархічних рівнях управління підприємницької діяльності.

Система управління у виробничому процесі на підприємствах характеризується вступом керівників у відношення з працівниками, які формують і розвивають соціально-психологічну спрямованість в культурі управління. Сутність соціально-психологічного фактора полягає в підбиранні важелів у впливі керівників на працівників, у спонуканні себе та інших для досягнення особистих цілей і цілей підприємства, а також у відображенні відносин людей як особистостей. У системі управління можна виділити такі соціально-психологічні складові, як мотивація, ділове (управлінське) спілкування, узгодження та комунікації. Розглядаючи мотив як спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єктів, як сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість, як спонукання і визначення вибору спрямованості діяльності на матеріальний або ідеальний предмет, заради якого вона здійснюється [6, с. 219], необхідно знайти такі способи впливу, які б найбільш повно відповідали потребам та інтересам працівників.

Різноманіття і складність соціальних відносин в процесі управління викликає складну гаму різних видів узгодження (приведення у відповідність) соціальних відносин, починаючи від дій керівників і працівника, працівника і колективу, колективу і держави, працівника і держави. Основу всіх цих видів узгодження складають соціальні інтереси працівників як особистостей зі своїми психологічними видами, дієздатністю й усвідомленням своєї ролі в колективі та суспільстві. Вплив соціальних інтересів проявляється в усіх видах господарської діяльності, впливає на систему цінностей, яка відіграє суттєву роль в оцінці благ, у формуванні та ранжуванні цілей. Будь-які організовані зусилля людей, спрямовані на здійснення підприємницької діяльності, не обмежуються виконанням управлінських функцій і прийняттям рішенням. Для того щоб реалізувати прийняті рішення, необхідно здійснювати діяльність, яка безпосередньо пов'язана з впливом на колектив людей або окремих працівників, які вступають в управлінське (ділове) спілкування.

Управлінське спілкування – це спілкування з метою здійснення впливу на колективи людей, окремих працівників, для реалізації управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства. Застосування терміна «ділове» спілкування, таким чином, пов'язане з реалізацією управлінської діяльності – виконанням функцій управління виробництвом. Керівник будь-якого рівня вступає в управлінське спілкування з підлеглими з метою:

- віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати, порадити;
- отримати «зворотну» інформацію від підлеглого про виконання рішення, тобто здійснити зворотний зв'язок з об'єктом управління;
- дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Через управлінське спілкування здійснюється процес цілеспрямованого впливу на колектив людей або окремих працівників, а через них на предмети і засоби праці. У той самий час управлінське спілкування має й іншу функцію соціально-психологічного характеру. Це функція, спрямована на забезпечення співробітництва між керівниками (керівниками), між членами колективу, що враховує як особливості виробництва, так груп і особистостей через: навчання, інформованість, діалог, бесіду. Для того щоб побудувати ефективне управлінське спілкування та ефективну реалізацію функцій управління, при розгляданні взаємодії керівників з підлеглими необхідно звертати увагу на конфліктними ситуації. Це необхідно для того, щоб, з одного боку, передбачити реакцію підлеглого (або колективу) на прийняті рішення, а з іншого, – знаходити адекватні об'єкту способи впливу. Керівник (управлінець) повинен враховувати психологічний фактор, фактор мотивації та створювати необхідні умови для якісного виконання завдань. Виконання цієї функції можливе тільки в процесі управлінського спілкування з працівниками. Тому управлінська діяльність завжди пов'язана з процесом управлінського спілкування, роботою з людьми.

Комунікація має широке застосування в усіх областях і ланках управління, але особливо важливо для здійснення функцій лінійного керівництва. Можна сказати, що комунікація – це засіб, за допомогою якого в єдине організоване ціле об'єднується діяльність, спрямована на досягнення певних цілей [29]. Мета комунікації на підприємствах – здійснення змін, вплив на діяльність колективів людей або окремих працівників таким чином, щоб забезпечити ефективний розвиток. Як на дрібних, так і на великих підприємствах здійснюється комунікаційний процес, пов'язаний як з отриманням необхідної і достатньої інформації (про ціни, конкуренції, технології, фінансах і т.п.), яка складає основу рішень, що впливають на асортимент продукції, пропорції виробництва, стратегію збуту, якість і на багато інші виробничі фактори.

Соціально-психологічне спрямування культури управління на підприємствах можна представити у вигляді логічної схеми (рис. 12.1).

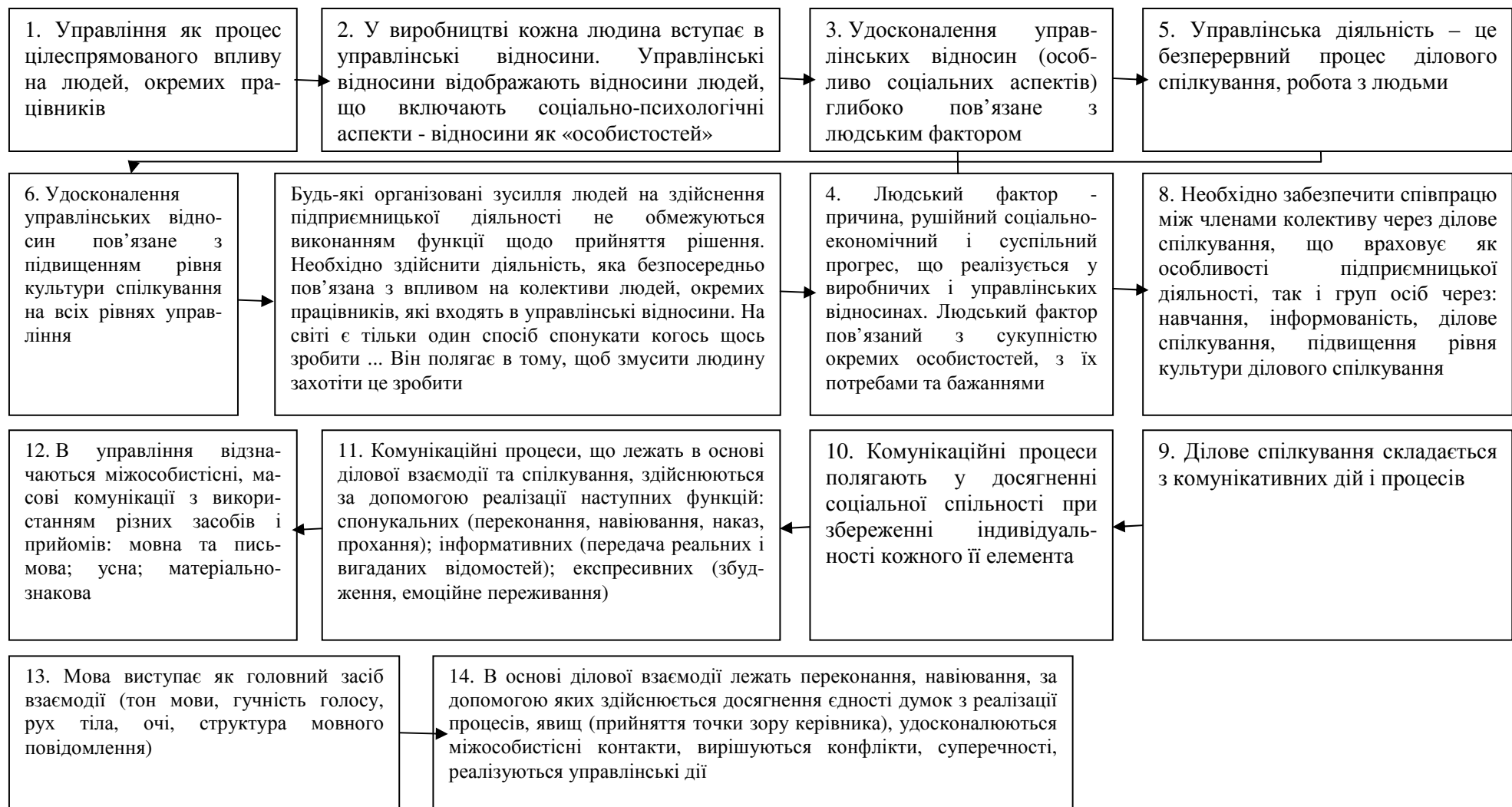


Рис. 12.1. Логічна схема соціально-психологічного напрямку культури управління

На підставі соціально-психологічних факторів можна визначити, що метою культури управління на підприємствах є всебічний і гармонійний розвиток людини, максимальне задоволення постійно змінюваних потреб людей. Проте існує низка соціальних проблем, які потребують вирішення:

- поєднання особистих, колективних та суспільних інтересів;
- ступінь задоволеності людей своєю роботою та іншими сторонами життя;
- аналіз ефективності конкретних заходів соціального контролю;
- створення таких відносин між особистостями (міжособистісні стосунки), які забезпечують високу ефективність виробництва та інші.

При вирішенні даних проблем необхідно враховувати соціально-економічний і суспільний прогрес, що реалізується у виробничих і управлінських відносинах і пов'язаний з сукупністю окремих особистостей, з їх потребами та бажаннями.

Уміння керуючих знаходити адекватні людському фактору способи впливу характеризує рівень культури управління на підприємстві.

Удосконалення управлінських відносин, в першу чергу, пов'язане з підвищенням культури спілкування на всіх рівнях управління підприємством.

З особливістю формування та розвитку підприємств зв'язку культура управління має такі особливості, як:

- культура управління носить характер виконуваної управлінської діяльності, що визначає рівень організації управління в галузі і пов'язана зі здібностями людини ефективно виконувати цю діяльність;
- рівень організації управління як специфічної діяльності людей по керуванню виробництвом характеризуються продуктивністю й ефективністю праці, і залежить від функціональних, організаційних, економічних, техніко-технологічних і соціально-психологічних факторів. При цьому рівень організації управління залежить від узгодження відносин управління з критеріями ефективності досягнення цілей управління і продуктивності управлінської роботи;
- характеризується, соціально-психологічними аспектами, комунікативними діями і процесами, діловим спілкуванням.

12.2. Управлінська діяльність як процес ділового спілкування

Будь-які організовані зусилля людей, спрямовані на здійснення виробництва товарів і послуг, не обмежуються виконанням управлінських функцій і прийняттям рішень. Для того, щоб реалізувати прийняті рішення, необхідно виконати дію, що безпосередньо пов'язана з впливом на колектив людей чи окремих працівників, які вступають в управлінські відносини. По суті необхідно здійснити процес ділового спілкування між керівником і працівником, між колективами та працівниками.

Розглянемо поняття «ділове (управлінське) спілкування». Передусім про слово «управлінське». На практиці використовується термін «управлінська діяльність», а також говорять про «керівництво колективом». Якщо підходити суворо, то «управляти» і «керувати» означає впливати на об'єкт з метою змінити його стан, примусити рухатися в певному напрямку. При цьому термін «управляти» має ширше значення (управляти автомобілем, верстатом і тощо) та включає термін «керувати», який більше стосується людей. Таким чином, **управлінське спілкування** – це спілкування з метою здійснення впливу на колектив людей, окремих працівників для реалізації управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства, організації. Застосування терміна «ділове» спілкування, таким чином, пов'язане з реалізацією управлінської діяльності – виконанням функцій управління виробництвом.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть траплятися такі його взаємопов'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове. Зрозуміло, що від виду ділового спілкування залежить зміст та відповідна поведінка сторін. Справжньою культурою ділового спілкування є уникнення приниження та образи партнера.

Історично склалися два види ділового спілкування безпосереднє й опосередковане.

Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «знаряддям». Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини; в ньому завжди наявний комунікативний момент.

Опосередковане спілкування виникло на основі безпосереднього. До нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Уся система безпосереднього й опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «привласнює» ті багатства, які створені і при-таманні іншим, і водночас привносить у цей процес те, що вона має з власного досвіду. Невипадково говорять: з ким поведешся, від того і наберешся.

Ділове спілкування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою вирішення конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, установлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями. Ділове спілкування на відміну від його інших видів має певні особливості, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єкта;
- спрямованість на установлення взаємовигідних контактів підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази. До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

Початкова фаза – протягом якої установлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, відбувається орієнтація у ситуації. У цій фазі постає завдання; спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле для обговорення проблем. Тут також оцінюється стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється намір партнера і відбувається орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза – протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: установлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, відбувається взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень, розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Здійснюються ділові взаємини за двома формами:

- контакт – це одиничний акт, в якому відсутня система узгодження дій партнерів стосовно один одного, основу ж ділових взаємин партнерів складають не контакти, а їх взаємодія;
- взаємодія (інтеракція) – аспект спілкування, що проявляється в організації людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної вигідної обом сторонам мети.

Змістом взаємодії між людьми є певна і специфічна для соціальної структури суспільства сукупність економічних, правових, політичних відносин, які реалізуються у спілкуванні.

Розрізняють два типи міжособистісної взаємодії співпраця (кооперація) і суперництво (конкуренція), що залежать від обраної стратегії і тактики спілкування.

У процесі спілкування знаходять свій вияв своєрідна суперечність: з одного боку, людина пристосовується до життя суспільства, засвоює його досвід, добути людством наукові і культурні досягнення, а, з іншого – відособлюється, формується її індивідуальна неповторність, самобутність, що пояснюється його основними функціями. У спілкуванні проявляються такі основні його функції:

- інформативно-комунікативна – з нею пов'язані усі процеси, які охоплюють сутність таких складових спілкування, як передавання-приймання інформації та відповідна реакція на неї;

- регулятивно-комунікативна – відбувається процес коригування поведінки, коли людина може вплинути на мотиви, мету спілкування, програму дій, прийняття рішень;

- афективно-комунікативна – відбувається взаєморегуляція та взаємокорекція поведінки, здійснюється своєрідний контроль над усією сферою діяльності партнера. Тут можуть реалізуватися можливості навіювання, наслідування, вживаються усі можливі засоби переконання.

Ділове спілкування характеризується стилями. **Стиль спілкування** – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей.

Стилі спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних та невербальних засобів. В управлінському спілкуванні можна виділити такі стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний, які мають певні ознаки.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – усередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають всі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає

вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Управлінець будь-якого рівня вступає в ділове спілкування з підлеглими, щоб:

- віддати розпорядження, вказівки, будь-що рекомендувати, порадити;
- отримати «зворотну» інформацію від підлеглого про виконання рішення, тобто здійснити зворотний зв'язок з об'єктом управління;
- дати оцінку виконаного завдання підлеглими.

Саме через управлінське спілкування здійснюється процес цілеспрямованого впливу на колектив людей чи окремих працівників, а через них – на предмети і засоби праці. У той самий час управлінське спілкування має й іншу функцію соціально-психологічного характеру. Ця функція спрямована на забезпечення співробітництва між керівниками (управляючими), між членами колективу, враховує як особливість виробництва, так і груп, і особистостей через навчання, інформованість, діалог, бесіду.

Для того, щоб побудувати ефективне управлінське спілкування, а, отже й ефективну реалізацію функцій управління, необхідно під час розгляду взаємодій керівників з підлеглими звертати увагу на найбільш уразливі моменти, багаті конфліктними ситуаціями. Тобто, керівник повинен іноді замислюватися над такими питаннями: чи знаєте Ви, чому він виконав Ваше розпорядження, зробив так, як Ви йому говорили? чи знаєте Ви, який дійсний мотив його дій?

Це необхідно для того, щоб, з одного боку, передбачати реакцію підлеглого (чи колективу), а, з іншого, – знаходити адекватні об'єкту способи впливу. Керівник (управляючий) повинен ураховувати психологічний фактор мотивації та створювати необхідні умови для якісного виконання завдань.

Виконання цієї функції можливе тільки в процесі ділового (управлінського) спілкування з робітниками. Тому управлінська діяльність завжди пов'язана з процесом ділового спілкування, роботою з людьми.

**Контрольні питання
та завдання**

Тести для самоконтролю

1. Культура – це:

а) норми і правила поведінки людей в організації, сталі звичаї і традиції, принципи взаємин керівництва і підлеглих, включаючи процедури, зокрема ухвалення рішень, а також система цінностей організації і життєві позиції персоналу;

б) моральність, релігія, мистецтво, наука, ідеологія, політика, міф, світогляд тощо;

в) відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці.

2. Культура управління – це:

а) норми і правила поведінки людей в організації, сталі звичаї і традиції, принципи взаємин керівництва і підлеглих, включаючи процедури, зокрема ухвалення рішень, а також система цінностей організації і життєві позиції персоналу;

б) моральність, релігія, мистецтво, наука, ідеологія, політика, міф, світогляд тощо;

в) відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці.

3. Організаційна культура – це:

а) норми і правила поведінки людей в організації, сталі звичаї і традиції, принципи взаємин керівництва і підлеглих, включаючи процедури, зокрема ухвалення рішень, а також система цінностей організації і життєві позиції персоналу;

б) моральність, релігія, мистецтво, наука, ідеологія, політика, міф, світогляд тощо;

в) відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці.

4. Безпосереднє спілкування – це:

а) обмін значеннями, обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення;

б) мовне спілкування у найбільш розвиненому виді;

в) специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації.

5. Управлінське спілкування – це:

а) індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язанні конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей;

б) спілкування з метою здійснення впливу на колектив людей, окремих працівників для реалізації управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства, організації;

в) відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці.

6. До фаз ділового спілкування відносяться:

- а) початкова, обмін думками і завершальна;
- б) початковий контакт, взаємодія, кінцевий контакт;
- в) початкова, основна і завершальна.

7. Стил ь спілкування – це:

а) індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язанні конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей;

б) спілкування з метою здійснення впливу на колектив людей, окремих працівників для реалізації управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства, організації;

в) відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці.

Питання для самоконтролю

- 1. Сутність культури.
- 2. Функції культури.
- 3. Чим відрізняється поняття „культура” від поняття „культура управління”?
- 4. Характеристика напрямків культури управління.
- 5. Сутність ділового спілкування.

Теми рефератів до індивідуальної роботи

- 1. Характеристика напрямів культури управління.
- 2. Соціально-психологічні фактори культури управління.
- 3. Діагностика культури підприємства та рекомендації щодо її удосконалення.
- 4. Культура підприємництва як частина економічної культури та її вплив на ведення підприємницької діяльності.

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ (КОМПЛЕКСНОГО ЗАВДАННЯ)

Метою індивідуального завдання (комплексного завдання) є формування обсягу знань та осмислення можливих концепцій ефективного управління підприємством.

Індивідуальне завдання (комплексне завдання) повинно містити умови задач та вихідні дані, теоретичне обґрунтування завдань, які описуються, перелік посилань, підпис студента, дату виконаної роботи. Вихідні дані та вказівки до вибору варіанта.

Завдання № 1. Теоретичне питання.

Номер варіанта визначається за номером по списку в журналі обліку відвідування студентів.

Завдання № 2. Практичне завдання.

Оцінити ефективність управління підприємства зв'язку та інформатизації за наступними напрямками:

- дати характеристику підприємства зв'язку та інформатизації (підприємство зв'язку та інформатизації студент визначає сам, за умови, що даний суб'єкт господарювання функціонує та здійснює свою діяльність у сучасних умовах);

- дослідити організаційну структуру управління визначеного підприємства зв'язку та інформатизації (надає організаційну структуру, визначає її вид);

- оцінити підприємницьке середовища з метою вибору подальшої стратегії розвитку підприємства зв'язку та інформатизації (механізм оцінки підприємницького середовища надано нижче).

Перелік теоретичних питань на індивідуальне завдання

1. Управління як наука і специфічний вид професійної діяльності. Перші кроки управлінської думки (спогади). Історичні періоди (етапи) розвитку управлінської думки.

2. Світовий досвід управління на підприємствах. Особливості управління в галузі зв'язку. Історія розвитку управління в Україні та в СНД.

3. Методи дослідження управління. Наукові підходи до вивчення управлінської думки. Школа (концепції) менеджменту.

4. Підприємство як об'єкт управління. Сутнісні сторони управління. Менеджер як організуючий центр функціонуючої організації.

5. Загальна схема управлінської діяльності. Система управління в галузі зв'язку.

6. Функції, принципи та методи управління. Характеристика структур управління. Процес управління та його основні стадії.

7. Місце галузі зв'язку в системі державного управління та основні напрями удосконалення управління галуззю зв'язку. Державне регулювання діяльності підприємства.

8. Підприємство (оператор) зв'язку – основна ланка в мережі системи управління галузі. Особливості функціонування підприємств галузі зв'язку. Класифікація підприємств галузі.

9. Характеристика загальних та видових ознак підприємств галузі. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємств зв'язку.

10. Управління механізмом створення підприємства зв'язку в сучасних умовах.

11. Планування на підприємствах зв'язку як функція управлінця (основа, приклад планування на підприємствах). Фактори підвищення ефективності функціонування підприємств галузі зв'язку.

12. Роль та значення підприємств зв'язку в сучасних умовах. Проблеми і суперечності підприємств зв'язку та шляхи їх вирішення.

13. Навчальні технології менеджера та їх зміст. Професійні дії менеджера як процес реалізації особистих характеристик.

14. Сутність та теорія лідерства. Керівництво й управління. Психологічний портрет управлінця та створення іміджу.

15. Управлінська діяльність як процес ділового спілкування.

16. Поняття і цілі ділової кар'єри. Влада і відповідальність.

17. Основні правила (техніка) делегування. Елементи делегування повноважень.

18. Менеджер – мислитель, аналітик, організатор, психолог, економіст. Владні повноваження, відповідальність і делегування.

19. Загальні поняття з узгодження у системі управління підприємством. Сутність та структура різних видів узгодження. Методичні положення з узгодження фаз відтворення виробничого процесу в системі управління підприємством.

20. Управління персоналом. Стимулювання праці на підприємствах зв'язку. Зміст і еволюція поняття мотивації.

21. Етика і сучасне управління на підприємствах. Методи управління трудовим колективом, ефективність їх впровадження.

22. Поняття "технологія управління" місце і роль технології управління у системі управління галуззю зв'язку. Основні напрями удосконалення технології управління в галузі зв'язку.

23. Поняття та сутність управлінського рішення, їх класифікація, якість, умови та етапи прийняття. Суть та види управлінських рішень. Необхідність прийняття рішень.

24. Основні підходи щодо прийняття рішень. Методи і способи прийняття рішень. Підприємство та контроль виконання рішень.

25. Філософські аспекти поняття "культура управління". Характеристика напрямів культури управління. Соціально-психологічні фактори культури управління.

26. Діагностика культури підприємства та рекомендації щодо її удосконалення.

27. Культура підприємництва як частина економічної культури та її вплив на ведення бізнесу. Стил ь управління (керівництва).

28. Підприємство: ступінь управляності та якість управління. Організаційні структури та фактори, які впливають на їх вибір. Підприємство структури управління та шляхи її удосконалення.

29. Поняття "ефективність" та "економічна ефективність". Система показників економічної ефективності (абсолютної, порівняльної). Сутність ефективності управління. Показники оцінки ефективності управління. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління.

30. Основні тенденції і концепції управління на початку ХХ століття. Розвиток науки і практики організації управління підприємствами в Україні. Удосконалення управління організацією у сучасних умовах.

31. Природа організаційних змін та їх управління. Організаційний розвиток. Ефективність управління діяльністю і шляхи її формування.

32. Значення ефективності, її види. Критерії і показники економічної ефективності управління. Методика розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Оцінка підприємницького середовища з метою вибору подальшої стратегії розвитку підприємства зв'язку та інформатизації

На підставі характеристики підприємства зв'язку та інформатизації, студент аналізує вплив підприємницького середовища, під яким зазвичай розуміють ринок, ринкову систему відносин, а також особисту свободу підприємця, тобто його особисту незалежність, що дозволяє прийняти конструктивне дійове підприємницьке рішення.

Студент визначає оцінку підприємницького середовища за трьома етапами.

1. На підставі характеристики підприємства зв'язку та інформатизації студент аналізує вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії:

- у межах 1-2 речень чітко подає інформацію про той або інший фактор впливу;
- здійснює оцінювання (бальна оцінка впливу конкретного фактора може змінюватись в діапазоні від +5 (дуже сильний позитивний вплив) через 0 (нейтральний вплив) до -5 (дуже сильний негативний вплив);
- устанавлює значущість (вагу (значущість) фактора для підприємства ($Q_{\text{пд}}$) з урахуванням умови, що сума всіх значень Q_i для повинна становити 1);
- визначає вплив кожного із факторів прямої дії зовнішнього середовища підприємства за (1):

$$R_{\text{пд}} = X - Q_{\text{пд}}, \quad (1)$$

де X – оцінка впливу фактора на організацію, бали; $Q_{\text{пд}}$ – вага (значущість) цього фактора для підприємства.

Результати студент заносить до табл. 1.

Таблиця 1

Результати оцінювання та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів, бали, X	Вага (значущість) факторів для підприємства, $Q_{\text{пд}}$	Вплив факторів, $R_{\text{пд}}$
1					
....					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії					Σ

2. Аналізуючи характеристику підприємства, студент оцінює вплив кожного з факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії:

– у межах 1–3 речень чітко надає інформацію про той або інший фактор впливу;

– вказує фактори зовнішнього середовища прямої дії, через які, на його думку, впливає на організацію аналізований фактор зовнішнього середовища непрямої дії (треба врахувати, що певний фактор зовнішнього середовища непрямої дії впливає, як правило, через кілька факторів зовнішнього середовища прямої дії, а також те, що різні фактори зовнішнього середовища непрямої дії можуть впливати через один і той самий фактор (фактори) зовнішнього середовища прямої дії);

– здійснює оцінювання, установлює значущість та визначає вплив факторів (за (1)) аналогічно, як для факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії.

Результати студент заносить до табл. 2.

Таблиця 2

**Результати оцінювання та аналізування впливу факторів
зовнішнього середовища організації непрямої дії**

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів, бали, Y	Вага (значущість) факторів для підприємства, $Q_{\text{пд}}$	Вплив факторів, $R_{\text{пд}}$
1					
....					
Сумарний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії					Σ

3. Вивчаючи характеристику підприємства, студент аналізує кожен з факторів внутрішнього середовища підприємства (можливості), у межах 1-2 речень чітко дає інформацію про той або інший фактор впливу та здійснює оцінювання за уже відомою схемою.

Результати студент заносить до табл. 3.

Таблиця 3

**Результати оцінювання та аналізування факторів
внутрішнього середовища**

№ з/п	Фактори впливу	Характеристика впливу факторів на підприємство	Оцінка впливу факторів у балах
1			
....			
Сумарний вплив факторів внутрішнього середовища підприємства			Σ

4. За результатами оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища студент аналізує кожну з можливих стратегічних альтернатив за стадіями економічного розвитку (обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання попередніх варіантів), вказуючи їхні переваги та недоліки для підприємства.

За результатами такого аналізу студент вибирає оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Вибрану стратегію доцільно підсилити (підтримати) стратегією за іншою ознакою (за термінами реалізації, за галузевою орієнтацією тощо).

4.1. Для якомога обґрунтованішого вибору стратегії розвитку підприємства студент може використати матрицю вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу.

У висновках студент узагальнює вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, вказує вибрані стратегії, формулює перелік заходів для її реалізації.

ГЛОСАРІЙ

А

Абсолютна економічна ефективність – визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Авторитарний (директивний) стиль – відрізняється значною централізацією влади, прихильністю до єдиноначальності, прийняттям самовладних рішень в усіх питаннях функціонування організації, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Аутсорсінг – пошук варіантів передачі на виготовлення частини виконуваного замовлення іншим виконавцям за умови, що це буде дешевше, ніж самостійне виконання даної роботи.

Аутсорсінгова організаційно-економічна форма – організаційно-економічна форма взаємодії малого та великого підприємства в телекомунікаційній сфері, де велике підприємство наймає за договором мале підприємство, яке функціонує в даній сфері для виконання певних функцій з метою забезпечення потреби споживача у послугах.

Б

Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді.

Бізнесмен – це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

В

Великі підприємства – підприємства (оператори), що надають значну, суттєву частку загального обсягу послуг у галузі зв'язку.

Венчурна організаційно-економічна форма – організаційно-економічна форма взаємодії малого та великого підприємства, діючих у телекомунікаційній сфері як комерційне науково-технічне підприємство, зайняте розробкою і впровадженням нових і новітніх технологій, обладнань та послуг на ринку телекомунікаційних послуг з невизначеним заздалегідь доходом, тобто з ризикованим внеском капіталу.

Венчурне підприємство – підприємство, зайняте науковими дослідженнями, інженерними розробками, створенням і впровадженням нововведень, у т.ч. за замовленнями великих підприємств і державними субконтрактами.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Внутрішнє підприємницьке середовище – сукупність внутрішніх умов функціонування підприємницької організації.

Внутрішнє узгодження між елементами системи – це приведення у відповідність діяльність людей з вимогами неперервності та ритмічності фаз відтворення, характерних для виробництва послуг зв'язку.

Г

Горизонтальні комунікації – між членами однієї групи або працівниками одного рівня.

Д

Делегування – це передача повноважень іншій особі.

Демократичний стиль управління – припускає надання підлеглим самостійності, ініціативності у виконанні своїх функціональних обов'язків; привертають працівників до таких видів діяльності, як постановка мети, оцінка роботи, підготовка і прийняття управлінських рішень; справедлива оцінка зусиль працівників, поважне відношення до людей і турбота про їхні потреби.

Державне управління – визначається як виконавча й розпорядча діяльність держави.

Діагональні комунікації – це комунікації, які поєднують функції і рівні управління організації, що проходять через них.

Ділове спілкування – визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації.

Е

Ефект – це підсумок, результат діяльності.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками.

Ефективність – здатність приносити ефект, робити дії та характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили отримання ефекту.

З

Зовнішнє підприємницьке середовище – сукупність зовнішніх факторів і умов, які прямо чи побічно впливають на становлення та розвиток підприємництва.

Зовнішнє узгодження – приведення у відповідність органів управління галузі з державними органами управління.

I

Інтелектуальний капітал – це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, тобто все те, що можна використовувати для створення нарощування капіталу (багатства).

Інформаційний аспект – інформаційні операції при виробленні та реалізації управлінських рішень, методів, які використовують при обробленні інформації.

Інформація – відомості про об'єкти і суб'єкти оточуючого середовища, їх кількісні та якісні характеристики, які сприймають різні інформаційні системи в процесі своєї життєдіяльності та обмінюються ними.

K

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Комунікаційна мережа – способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами.

Комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідумів і груп.

Креативне управління розуміється – 1) управління людьми на підприємствах, спрямоване на максимальне розкриття та використання їх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових, конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різних областях людської діяльності; 2) метод управління творчим процесом, орієнтований на розв'язання актуальних колективних завдань.

Креативність – творча, новаторська діяльність.

Культура - 1) відноситься до соціальних і духовних груп людей, тою або іншою мірою пов'язаних загальною метою і задачами, мовою, традиціями, звичаями; 2) моральність, релігія, мистецтво, наука, ідеологія, політика, міф, світогляд тощо.

Культура управління – відображає рівень управління виробництвом, що характеризує діяльність людей, які здійснюють управління, і пов'язані зі здібностями людини керувати, ефективністю і продуктивністю управлінської праці, або це характеристика управлінської діяльності, виходячи з результатів управлінської діяльності і здатності керуючих знаходити способи ефективного впливу на колектив, окремих робітників, соціально-психологічних рис

керуючих (знань, умінь, інтелекту, морального й етичного розвитку, способів і форм спілкування з людьми).

Л

Ліберальний стиль управління – характеризується наступними положеннями: управлінець мало втручається у справи своїх підлеглих, виступає в ролі посередника у взаєминах з іншими колективами; як правило, він дуже обережний і не виявляє особливої активності; непослідовний у дії, легко піддається впливу оточуючих, не може відстоювати свою позицію в складних і екстремальних управлінських ситуаціях.

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу, яка має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці).

М

Малі підприємства в галузі зв'язку – це підприємство будь-якої форми власності, що надає послуги зв'язку і діє незалежно та самостійно, відповідно до законодавчих актів як фізична чи юридична особа, метою діяльності якої є задоволення потреб споживачів у даній сфері та отримання прибутку.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту.

Міжособові комунікації – процеси комунікації між двома та більше особами.

Модель – це уявлення об'єкта, системи або ідеї у певній формі, відмінній від самої цілісності, тобто основною характеристикою моделі є спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона прикладається.

Н

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

О

Об'єкт управління – комплекс взаємопов'язаних елементів, що виконують окремі функції в інтересах досягнення спільної кінцевої мети.

Опосередковане спілкування – до нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – розуміються норми і правила поведінки людей в організації, сталі звичаї і традиції, принципи взаємин керівництва і підлеглих, включаючи процедури, зокрема ухвалення рішень, а також система цінностей організації і життєві позиції персоналу.

Організаційна структура – це поведінкова система, це люди і групи, що постійно вступають у різні взаємини для розв'язання загальних задач.

Організаційна структура управління – 1) упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток підприємства зв'язку як єдиного цілого; 2) форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на розв'язання поставлених задач і досягнення намічених цілей.

Організаційний процес – вид діяльності, на якому представлено діапазони можливих рішень у межах організаційної діяльності.

Організаційні комунікації – позначення процесів комунікації у межах організації.

Організаційно-економічна форма – це форма розвитку, що пов'язана з об'єднанням малого і великого підприємництва в будь-яку форму після процесу інтеграції, шляхом контрактних (договірних) угод.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функцій організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Особисті якості – це те, що закладається генетично в людину природою і розвивається нею з часом, що здобуваються протягом життєвого процесу її індивідуальні якісні характеристики, служіння основою її особистості, основою її відмінності від інших людей, тобто як індивід.

II

Підприємець – це людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству.

Підприємницька ідеологія – система основних принципів реалізації діяльності підприємства, яка визначається головною метою його функціонування та його засновників і менеджерів.

Підприємницьке середовище – сформована в країні сприятлива соціально-економічна, політична, цивільно-правова ситуація, що забезпечує економічну свободу дієздатним громадянам (підприємцям) для заняття підприємницькою діяльністю, спрямовану на задоволення потреб усіх суб'єктів ринкової економіки.

Підприємницький успіх – залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішим є внутрішнє підприємницьке середовище як визначена сукупність внутрішніх умов функціонування підприємницької організації.

Підприємство зв'язку – основна ланка у мережі системи управління і функціонування галузі зв'язку, що організовує дію і виробничий процес з передавання інформації.

Порівняльна економічна ефективність – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншим щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

Принцип – вихідне положення теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації.

Принципи соціального управління – це основні положення, які відображають пізнані та засвоєні людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління.

Принципи управління – результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм загальних рис, характерних фактів та ознак.

Р

Результативність управління – цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та докорінна зміна рішень про ділові процеси з метою досягнення покращення критично важливих показників діяльності.

С

Самоудосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів.

Самоуправління – це послідовне й цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально й зі змістом використати свій час.

Система – це сукупність взаємодіючих елементів, що мають визначені властивості, створюють складну єдність, цілісність, спрямовану на досягнення мети.

Система «державного управління» – сукупність організаційно оформлених органів управління, які взаємодіють на всіх ієрархічних рівнях законодавчої, виконавчої і судової влади.

Система антикризового управління – специфічний вид управління, який означає активне втручання у фінансові, організаційні, маркетингові, збутові та інші сфери підприємницької діяльності.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні фактори, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Стиль управління – це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб чинити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою.

Стиль спілкування – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей.

Структура управління – упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Суб'єкт управління – окрема людина або група людей.

T

Технологічне узгодження – це узгодження між людиною і засобами її праці: відношення людини до предметних і духовних елементів своєї діяльності.

Технологічний процес – сукупність послідовних змін, які відбуваються над предметом праці під час процесу діяльності підприємства.

Технологічні відносини – 1) це відносини між людиною і засобами її праці; 2) сукупність зв'язків між усіма структурними елементами продуктивних сил і зв'язків усередині кожного елемента.

Технологія – 1) сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, або матеріали напівфабрикати, здійснювані у процесі виробництва продукції; 2) процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи; 3) сукупність виробничих процесів в окремих сферах (областях) виробництв.

Технологія виробництва – це наука про фізичні, механічні, хімічні й інші способи впливу на сировину, матеріали і напівфабрикати за допомогою відповідних знарядь виробництва для вироблення продукції і надання послуг із заданими властивостями і за найменших витрат часу, матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів.

Технологія управління – це сукупність, поєднання, взаємодія різноманітних повторюваних циклів, процедур, операцій виконуваних управлінськими працівниками у визначеній послідовності, на основі функціонального, професійного й операційно-технологічного поділу праці.

У

Узгодження – це досягнення попередньої домовленості, загальної згоди між групою зацікавлених і відповідальних осіб з приводу випуску документа певного змісту, протоколу, договору, ухвалення загального рішення, здійснення загальної угоди, проведення спільних дій.

Узгодження усередині кожного елемента – це приведення у відповідність діяльності людей по управлінню даного елемента з вимогами ходу завдання з урахуванням динаміки процесу відтворення.

Управління – це процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі об'єктивних законів.

Управлінська ідеологія – переконаність менеджера у собі або його прагнення дотримувати у своїй процесуальній діяльності принципів такої переконаності, що впливає на ідеологію.

Управлінське рішення – це один із етапів технології управління, що представляє собою акт впливу на колектив, окремих працівників – як результат творчого процесу апарату управління і спрямований на розв'язання конкретної ситуації.

Управлінське спілкування – це спілкування з метою здійснення впливу на колективи людей, окремих працівників, для реалізації управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства.

Успіх – це фортуна, удача, точного визначення немає, тому що успіх розуміється різними людьми по-різному.

Ф

Франчайзинг – змішана форма великого і малого підприємства, за якої великі підприємства, «батьківські» підприємства (франчайзери) укладають договір із малими фірмами, «дочірніми» підприємствами, бізнесменами (франчайзі) на право, привілеї діяти від імені франчайзера.

Функції управління персоналом – основні напрями цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

Функціональний аспект – системи і методи діяльності управлінського персоналу по виконанню тієї чи іншої функції апарату управління, або по вирішенню окремого виду діяльності з управління (завдання управління).

Функція управління – вид діяльності, що відокремилась у процесі розподілу громадської праці по управлінню діяльністю підприємства

Ц

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Я

Якість управління – результативність, що характеризується результатом, ефектом, суб'єктом управління, що досягається, завдяки його дії на об'єкт управління.

Якість управлінських рішень – це сукупність параметрів рішень, що задовольняють конкретного споживача (споживачів), і проблем, що забезпечують рішення, і суперечностей у соціально-економічній системі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алпаков А.А. Управление реструктуризацией предприятий / Алпаков А.А. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
2. Американською асоціацією маркетингу. – Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketingpower.com>.
3. Аутсорсінг: дороги ведуть в Україну // Діловий кур'єр і зв'язок. – 2006. – № 42 (474). – С. 1–2.
4. Большой экономический словарь; под ред. А.Н.Азрилияна. – [5-е изд., доп.]. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
5. Бондаренко В.Г. Сучасні і майбутні інфокомунікаційні технології України: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів за напрямом “Телекомунікації”] / В.Г. Бондаренко, В.О. Гребенніков – К.: Радіоаматор, 2004. – 160 с.
6. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: [ученик] / Бусыгин А.В. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
7. Верховна рада України. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
8. Власенко О.С. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. / Власенко О.С. – Одеса: Астропринт, 2009. – 200 с.
9. Воробієнко П. Проблеми використання закономірностей впливу ІКТ на економічний розвиток країни / П. Воробієнко, В. Гранатуров // Економіка України. – 2011. – № 8. – С. 26-33.
10. Гапанович Я. Державний нагляд як адміністративно-правовий механізм регуляторної політики держави в сфері телекомунікацій, послуг поштового зв'язку, користування радіочастотним ресурсом України / Гапанович Я. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Їжа]. – Вип. 1. – № 45. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – С. 51 – 54.
11. Гапанович Я. Формування державної регуляторної політики в сфері інформатизації в умовах модернізації суспільства в Україні / Гапанович Я. // Теоретичні та прикладні питання державотворення: зб. наук. праць. – Вип. 10. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2012_10/zmist/R_2/03%20Gapanovych.pdf.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
13. Говорушко Т.А. Малий бізнес: навч. посіб. / Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К.: Центр учбової літератури, 2006. – 200 с.
14. Голубицкая Е.А. Экономика связи: учебник [для студентов вузов] / Е.А. Голубицкая. – М.: ИРИАС, 2006. – 488 с.

15. Господарський кодекс України від 11.03.2007 р. – № 436-15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gospodar.org.ua>. – Господарський кодекс України.

16. Гранатуров В.М. Конкурентноспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: [монографія] / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова / за наук.ред.проф. В.М. Гранатурова. – К.:Кафедра, 2012. – 320 с.

17. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления / Грузнов И.И. – Одесса: Полиграф, 2009. – 528 с.

18. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dstszi.kmu.gov.ua/dstszi/control/uk/index>.

19. Державний комітет статистики України. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

20. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

21. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.; пер. с англ. / Друкер П. Ф. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

22. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики; пер. с англ. / Дункан Джек У. – М.: Дело, 1996. – 272 с.

23. Економіка галузі зв'язку: підручник [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М. Орлова, Ф.З. Мардаровського; Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – [2-ге вид., перероб. і доп.] (Т.1: Управління, планування, ресурси / [В.М. Орлов, В.М. Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін.]. – 238 с.).

24. Економіка галузі зв'язку: підруч. [для вузів і фах. зв'язку]; за ред. В.М.Орлова, Ф.З.Мардаровського; Н.Ю. Потапової-Сінько. – Одеса: УДАЗ, 1999. – [2-ге вид. перероб. і доп.] (Т.2: Проектування, ефективність, фінанси / В.М.Орлов, В.М.Гранатуров, Т.З. Мардаровський та ін. – 280 с.).

25. Економіка підприємства: підручник; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенка. – [4-те вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

26. Економіка поштового зв'язку: навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]; за заг.ред. В.М. Орлова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Одеса: ОНАЗ, 2012. – 544 с.

27. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 28.05.2003 р. – № 10-рп / 2003. – Веб-сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2759-14&key=4/UMfPEGznhhFGf.ZiQfQsXKHI4J>.

28. Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 р. – № 1280-IV. – Веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>.

29. Закон України (проект) «Про основні засади (стратегія) розвитку інформаційного суспільства в Україні до 2020 року» від 22.11.2012 р. – № 609. – Веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері

зв'язку та інформатизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/>.

30. Игнатъева А. В. Исследование систем управления: учебн. пособ. [для вузов] / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 157 с.

31. Інформаційні системи в менеджменті: системний підхід: навч. посіб. / І.І. Новаківський, І.І. Грибик, Т.Ф. Федак. – [2 – ге вид., перероб. і доп.]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 260 с.

32. Кнорринг В.Й. Теория, практика й искусство управления: учебник [для вузов по специальности «Менеджмент»] / Кнорринг В.Й. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

33. Колпаков В.М. Методы управления: учебн. пособ. / Колпаков В.М. – К.: МАУП, 1997. – 160 с.

34. Конституція України: прийнята на V сесії Верховної Ради України 22.06.1996 р. – Київ, 1996. – 51 с. // Офіційні видання Верховної Ради України.

35. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: [монографія] / за наук. ред. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра, 2012. – 300 с.

36. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. – К.: Знання, КОО, 1999. – 556 с.

37. Кузьмін О.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Ноджак А. С. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.

38. Культура управленческих отношений / [Слонь Л.И., Петрусов Н.А., Ангелов Г.В. и др.]; под. ред. д.э.н., проф. Ф.З. Мардаровского. – Одесса: СМІЛ, 2001. – 288 с.

39. Культурология. XX век. Энциклопедия. В двух томах / [Главный редактор и составитель С.Я. Левит]. – СПб.: Университетская книга, 1998. – 640 с.

40. Лазня И. Всеобщий закон собственности / И. Лазня, В. Рыбалкин // Экономика Украины. – 2001. – № 9. – С. 43-50.

41. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: [учебник] / Литвак Б.Г. – М.: Дело, 2000. – 392 с.

42. Мардаровский Ф.З. Технология и культура управления в отрасли связи / Мардаровский Ф.З., Кузьминов А.В., Орлов В.Н.; под ред. Ф.З. Мардаровского. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2000. – 268 с.

43. Маркс К. Из рукописного наследия К. Маркса. Введение (из экономических рукописей 1857 – 1858 годов) / К. Маркс, Ф. Энгельс // Соч. – [2 – е изд.]. – Т. 18. – С. 709 – 738.

44. Маркс К. Капитал. Книга первая. Процесс воспроизводства капитала / К.Макс, Ф.Энгельс // Соч. – [2-е изд.]. – Т. 23. – 784 с.

45. Маркс К. Наемный труд и капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс // Соч. – [2 – е изд.]. – Т. 6. – С. 428 – 459.

46. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

47. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2011. – 172 с.
48. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер: [учебник] – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Инфра-М, 2000. – 480 с.
49. Міжнародний союз електрозв'язку. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itu.int/en/pages/default.aspx>.
50. Мудрость тысячелетий от А до Я. Великие мысли и афоризмы великих людей / авт. – сост. В.Н. Зубков. – М.: АСТ: Астрель, 2010. – 816 с.
51. Наумов П.А. Телеграфия / Наумов П.А. – М.: Связьиздат, 1948. – 270 с.
52. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/>.
53. Нємцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2000. – 392 с.
54. Новицька С.С. Теоретичні аспекти формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств / Новицька С.С. Петрашевська А.Д., Яцкевич І.В. // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова: зб. наук. праць / гол. ред. проф. П.П. Воробієнко. – Одеса: ОНАЗ, 2010. – №2. – С. 117-122.
55. Орлов В.М. Державні регулятори інвестиційно-іноваційної політики у сфері зв'язку та інформатизації України / В.М. Олов, Я.В. Гапанович, О.В. Орлова // Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів: колективна монографія / відп. ред. Л.Г. Лінч. – Луцьк: ПФ «Смарагд», 2012. – С. 211 – 299.
56. Орлов В.М. Організаційно-економічний механізм управління галуззю зв'язку України: дис. ... доктора екон. наук: 08.07.04 / Орлов Василь Миколайович. – Одеса, 2002. – 383 с.
57. Орлов В.М. Основи управління в галузі зв'язку: [монографія] / Орлов В.М. – Одеса: Видавничий центр УДАЗ, 1999. – 205 с.
58. Орлов В.М. Практикум з курсу «Ефективність управління підприємством (галузь зв'язку)» / Орлов В.М. – Одеса: ОНАЗ, 2003. – 68 с.
59. Орлов В.М. Управління підприємством поштового зв'язку: методичні вказівки та завдання до виконання лабораторних робіт студентів за напрямом 8.05090402 „Автоматизовані системи управління та контролю поштового зв'язку” / Орлов В.М., Яцкевич І.В., Купріянова К.О. – Одеса: ОНАЗ, 2012. – 92 с.
60. Основы управления связью Российской Федерации / [В.Б. Булгак, Л.Е. Варакин, А.Е. Крупнов и др.]; под ред. А.Е. Крупнова, Л.Е. Варакина. – М.: Радио и связь, 1998. – 184 с.
61. Основы экономики телекоммуникации (связи): учебник [для вузов] / [М.А. Горелик, Е.А. Голубицкая, Т.А. Кузовкова и др.]; под ред. М.А. Горелик, Е.А. Голубицкой. – М.: Радио и связь, 1997. – 224 с.

62. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Палеха Ю. І. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2000. – 211 с.
63. Питання державного регулювання розвитку підприємництва // Юридичний журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2079>.
64. Підприємництво / [Подсолонко В.А., Процай А.Ф., Миронова Т.Л., Василенко В.О.]. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 616 с. – С. 40.
65. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: [підручник]; за ред. Ю.Ф. Кравченка. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.
66. Предпринимательство: [учебник]; под ред. М. Г. Лапустины. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 520 с.
67. Пусенкова И.В. Методология анализа отношений от экономики к интеллекту: [монографія] / Пусенкова И.В. – Одесса: АстроПринт, 2001. – 288 с.
68. Райзберг Б.А. Курс управления экономкой / Райзберг Б.А. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
69. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Людовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – [3-е изд., перер. и доп.]. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 480 с.
70. Региональное содружество в области связи. – Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rcc.org.ru>.
71. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи. [Колектив авторів, наук. керівник В.В. Цвєтков]. – К.: Оріяни, 1998. – 364 с.
72. Советский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1981. – 1600 с.
73. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
74. Указ Президента України «Про затвердження "Положення про Адміністрацію Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України» від 30.06.2011 р., № 717/2011. – Офіційне Інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/13754.html>.
75. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження «Концепції адміністративної реформи в Україні». – Офіційне Інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.
76. Указ Президента України «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» від 12 травня 2011 року, № 581/2011. – Офіційне Інтернет-представництво Президента України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/13569.html>.
77. «Укртелеком» купили на пару лет? // Украина сегодня. – 2011. – № 55. – С. 4.

78. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Змерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
79. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: [монографія] / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. / за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.
80. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебн.-практ. пособ. / Фатхутдинов Р.А. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1996. – 367 с.
81. Чубукова О.Ю. Спільне підприємництво: економіко-інформаційна парадигма: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Чубукова О.Ю. – К.: МАУП, 2005. – 232 с.
82. Шапошников К.С. Еволюція інституціональної теорії в контексті трансформації сучасних економічних систем: [монографія] / Ю.В. Богоявленська, К.С. Шапошников. – Житомир: Вид-во ЖДТУ, 2010. – 550 с.
83. Шапошников К.С. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: [монографія] / Я.П. Квач, К.С. Шапошников, М.М. Адамкович; ОДІФ УДУФМТ. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с.
84. Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / Шегда А.В. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
85. Экономика связи: учебник [для вузов] / [В.Н. Орлов, Н.Е. Потапова-Синько, В.М. Гранатуров и др.]. – Одесса: УГАС, 1998. – 331 с.
86. Экономическая энциклопедия; гл. ред. Л.И. Абалкин. – М: ОАО Изд. "Экономика", 1999. – 1055 с.
87. Яцкевич І.В. Взаємодія малого і великого підприємництва: венчурна форма / І.В. Яцкевич, А.Д. Петрашевська, С.С. Новицька // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – Вип. 10. – Ч.2. – С. 171 – 174.
88. Яцкевич І.В. Малі форми підприємства в телекомунікаційній сфері України: розвиток та трансформація: [монографія] / Яцкевич І.В., Орлова О.В., Редькін Д.О. – Одеса: ВМВ, 2011. – 248 с.
89. Яцкевич І.В. Організаційно-економічні форми взаємодії малого і великого підприємства в телекомунікаційній сфері: [монографія] / Яцкевич І.В. – Одеса: ВМВ, 2010. – 216 с.
90. Яцкевич І.В. Особливості формування та розвитку аутсорсингової форми в телекомунікаційній сфері / Яцкевич І.В., Петрашевська А.Д., Новицька С.С. // Зб. наук. праць ОНМУ. – Вип. 33. – Одеса: ОНМУ, 2010. – С. 170-182.

Навчальне видання

*Орлов Василь Миколайович
Яцкевич Інна Володимирівна
Новицька Світлана Сергіївна
Потапова-Сінько Надія Юхимівна*

**ЕФЕКТИВНІСТЬ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Редактор – Кодрул Л.А.

Комп'ютерна верстка – Гардиман Ж.А., Кірдогло Т.В.