

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Кафедра управління вантажною і комерційною роботою

МЕТОДИ І ФОРМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Харків 2020

Методи і форми управлінської діяльності: конспект лекцій / О. В. Лаврухін, О. М. Костенніков, К. В. Кім, Г. Є. Богомазова. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 98 с.

Конспект лекцій розкриває сутність планування діяльності зі стратегічного та оперативного управління та координації діяльності колективу, прийняття правильних управлінських рішень. У конспекті висвітлено концептуальні основи теорії управління, методів і форм управлінської діяльності; основні поняття і категорії управлінської діяльності; принципи, методи і сучасні технології ефективного управління.

Рекомендовано для студентів спеціальності «Транспортні технології (на залізничному транспорті)» усіх форм навчання.

Бібліогр.: 23 назви.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри управління вантажною і комерційною роботою 10 березня 2020 р., протокол № 8.

Рецензент

доц. Г. В. Шаповал

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Характеристика базових понять в управлінській діяльності..	5
2 Поняття, сутність і значення управління.....	10
3 Методи та види форм управління транспортом.....	16
4 Методологічні засади формування професійно- управлінської компетенції керівника.....	28
5 Ділове спілкування, методи та форми обговорення ділових проблем.....	42
6 Конфлікти у професійній діяльності.....	50
7 Вимоги до сучасного керівника, стилі управлінської діяльності.....	62
8 Особливості роботи керівника при проведенні планування діяльності підприємства.....	76
Список літератури.....	97

ВСТУП

У процесах прийняття управлінських рішень у сфері виробництва прагнуть максимізувати продуктивність, ефективність, прибуток, доходи при одночасній мінімізації витрат, простоїв, втрат від браку і т. п. Зіставлення показників мінімізації небажаних факторів виробництва з показниками максимізації факторів, що підвищують ефективність виробничої діяльності, якість її продукції, рівень прибутку і доходів, дозволяє здійснити вибір оптимального рішення.

У процесі вивчення дисципліни «Методи і форми управлінської діяльності» студент отримає знання у сфері планування діяльності зі стратегічного та оперативного управління, навчиться управляти та координувати діяльність колективу, приймати правильні управлінські рішення. Основним сенсом викладання навчальної дисципліни «Методи і форми управлінської діяльності» є висвітлення концептуальних основ теорії управління, методів і форм управлінської діяльності, освоєння основних понять і категорій управлінської діяльності, освоєння принципів, методів і сучасних технологій ефективного управління.

Курс дисципліни має на меті навчити студентів застосовувати основні принципи управління діяльністю колективів транспортних підприємств. У конспекті лекцій висвітлюються базові питання управлінської діяльності, поняття, сутність і значення управління, методи та види форм управління транспортом, професійно-управлінські компетенції керівника; студент ознайомлюється з основами ділового спілкування, вимогами до сучасного керівника, стилями управлінської діяльності, методами та формами обговорення ділових проблем; навчається вирішенню конфліктів у професійній діяльності.

Конспект лекцій може використовуватись студентами різних форм навчання за напрямом підготовки 275.02 «Транспортні технології (на залізничному транспорті)» для самостійного опрацювання матеріалу дисципліни «Методи і форми управлінської діяльності».

1 ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВИХ ПОНЯТЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

На сьогодні все збільшуються вимоги до зростання ефективності роботи управлінського персоналу, якості та наукової обґрунтованості управлінських рішень, все частіше результативність діяльності апарату управління ототожнюється з результативністю діяльності підприємства і навпаки. Безсумнівно, ефективна управлінська діяльність є ключовою передумовою успішного функціонування транспортних підприємств, особливо в оперативному режимі. Звідси випливає об'єктивна необхідність вивчення факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності.

Незважаючи на безліч досліджень змісту управлінської діяльності, до сих пір відсутня її цілісна характеристика.

Перш за все треба визначити, що розуміється під терміном «управління». Синонімом управління в організації є поняття «менеджмент». У літературі зустрічається безліч визначень поняття «управління» [1, 14, 15].

Управління – це перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта.

Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту.

Управління – це процес впливу однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань.

Управління – свідома, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку.

Управління – соціальна функція, що виявляється у владно-організуючій діяльності, яка забезпечує узгодженість спільної праці та побуту людей для досягнення суспільно значущих цілей і завдань.

Управління – процес прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації.

Управління наявне всюди, де існують життя, різна діяльність людей, груп, класів, великих соціальних спільнот.

У свою чергу *діяльність* – це процес або процеси активної взаємодії суб'єкта (живої істоти) з об'єктом (навколишньою дійсністю), під час якої суб'єкт цілеспрямовано впливає на об'єкт, задовольняючи будь-які свої потреби і досягаючи мети.

Діяльністю можна назвати будь-яку активність людини або організації, якій надається певний сенс. Діяльність включає мету, засоби, результат і сам процес.

При цьому управлінська діяльність – це сполучення різних функцій (видів діяльності).

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що *управлінська діяльність* – це сукупність дій керівника або працівників апарату управління відносно людини або колективу, що є об'єктом управління.

У розгорнутому вигляді під *управлінською діяльністю* розуміється така модель професійної діяльності, нестандартність якої визначається її основним і сукупним призначенням – важливістю спільної організації діяльності інших людей у напрямі досягнення загальних цілей і завдань, при цьому спираючись на принцип ієрархії.

Управлінська діяльність включає:

- постановку мети управління;
- збір і переробку інформації;
- підготовку, прийняття і реалізацію управлінського рішення.

Управлінська діяльність розпізнається за інтелектуальним змістом, оскільки націлена на вироблення, практичну реалізацію та прийняття управлінських рішень, призначених для зміни стану і перебігу суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона показує соціальну дійсність і все те, що відбувається в ній, знаходить ресурси, які в ній містяться, засоби і резерви, а також виявляє оптимальні методи її вдосконалення і переходу на більш високий рівень. Головний її сенс – освоєння нової

характеристики керованого процесу, що неможливо без значних зусиль.

Управлінська діяльність за своїм характером є інформаційною. Це отримання, осмислення, систематизація, зберігання, видача соціальної і, перш за все, управлінської інформації. У процесі управлінської діяльності відбувається пошук, відбір, закріплення (фіксація) і впровадження в суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей управлінської інформації.

Управлінська діяльність являє собою систему управлінських процесів. Управлінські процеси – це цілеспрямовані рішення і дії, які використовуються менеджерами в певній послідовності і комбінації. При цьому не слід забувати, що не всі менеджери займають однакову позицію і роль в організації. В організаціях існують ієрархії, менеджери виконують різні функції, також існують і різні види управлінської діяльності.

Крім усього цього, управлінська діяльність характеризується комплектом характерних їй відмінних рис:

- суб'єктивність;
- самостійна цілеспрямованість;
- опосередкованість успіху;
- творчий характер;
- необхідність моделювання;
- відповідальність;
- розвиток та адаптація.

1 Суб'єктність управлінської справи. Будь-яка діяльність суб'єктності, що її завжди реалізує якийсь суб'єкт, а в разі управлінської діяльності особисті властивості суб'єктів управління, їх позиція і професійний досвід мають важливе значення.

2 Самостійне цілепокладання, що реалізується суб'єктом управлінської діяльності, є її суттєвою рисою. Найчастіше він самостійно формулює завдання свого руху і завдання діяльності керованої системи, розділяє їх на завдання, висловлює способи досягнення мети.

3 Опосередкованість успіху управлінської діяльності полягає в тому, що успіхом управлінської діяльності вважається керуючий вплив на регульовану систему, що здійснюється не сам

по собі, а з метою надати необхідну поведінку керованій системі. Темою управлінської діяльності є діяльність керованої системи. Тобто фінальним результатом цієї діяльності є результат діяльності керованої системи. І, безумовно, відповідно до цього результату розцінюється результативність управління, управлінської діяльності. Ефективність роботи кожного керівника суб'єкта характеризується ефективністю функціонування очолюваної ним організації.

4 Творчий характер управлінської діяльності. Фактично управління, як показує практика, – це процес прийняття рішень. А такий процес не можна повністю змодельовати, оскільки в ньому завжди присутні невизначені фактори та елементи творчості. У той же час творчість багато в чому обмежена існуючими етичними, правовими та іншими нормами, «пригнічена» ресурсними та іншими різними обмеженнями.

5 Необхідність моделювання. Процес прийняття управлінських рішень суб'єктом управління заснований на тому, щоб для конкретної ситуації розробити деяке рішення. Звичайно, краще, щоб це рішення було найефективнішим. Однак що є в суб'єкта управління для прийняття найкращого рішення? Нинішній менеджмент пропонує керівнику набір кращих практик – рішень, встановлених іншим керівництвом у деяких стандартних ситуаціях, що виявилися результативними в конкретних ситуаціях. Однак для керівника досить невелика ймовірність зіткнутися у своїй практиці з ситуацією, що збігається з іншою. У нього є ще один вихід, який полягає в аналізі всіх можливих варіантів і наслідків, виборі найкращих. Для передбачення керівником наслідків прийнятих рішень йому потрібно розуміти як відреагують на них його підлеглі. «Підлеглий», як і керівник, має властивість активності, у нього є свої інтереси і переваги, тобто теж бере участь в ухваленні рішення при виборі дії. Це означає, що керівник повинен прогнозувати і моделювати поведінку підлеглих як реакцію на будь-яке управлінське рішення. Мистецтво управління, коротше кажучи, полягає в тому, щоб домогтися від підлеглих необхідного поведіння. Отже, необхідно вибирати такі механізми управління, при яких підлеглі будуть вибирати необхідні для керівника дії. Зробити це можна, вирішивши спочатку завдання аналізу: маючи модель поведінки

підлеглого, вишукати, які дії він буде проводити при тому чи іншому механізмі управління, далі вирішити завдання синтезу – знайти механізм, що приводить до необхідних вчинків підлеглих. Більш того, керівник повинен передбачати не тільки дії підлеглих, а й всю обстановку. Адже є розхожий вислів: «керувати – означає передбачати». Аналогічно і при управлінні технічними системами: у процесі аналізу на підставі моделі керованої системи прогнозується її поведінка залежно від керуючих впливів, далі на етапі синтезу вибираються управляючі дії, що забезпечують необхідну поведінку керованої системи.

6 Відповідальність суб'єкта управління за результати своєї роботи, роботи контрольованих ним суб'єктів, об'єктів і процесів, або спільно. Суб'єкт управління відповідає за результати своєї діяльності і за її підсумок – за стан керованої системи і підсумок її діяльності. Зазначений обов'язок суб'єкт несе перед керованою системою, метасистемою і зовнішнім середовищем. Це означає, що особливістю управлінської діяльності вважається «громадський» характер її процесу і підсумків.

7 Розвиток і адаптація. Характерною рисою управлінської діяльності вважається важливість розвитку як керованої системи, так і самого суб'єкта управління, а також їхня здатність до адаптації постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умов. Зростання суб'єкта управління, що здійснюється ним особисто, розглядатися як саморозвиток.

Управлінська діяльність на транспорті – це поєднання двох типів управлінської діяльності:

- управління виробництвом;
- управління персоналом.

До першої групи управлінських завдань – управління виробництвом – належать:

- аналітичні (аналіз виробничої ситуації);
- проектні (організація діяльності транспортного підприємства, вдосконалення, модернізація, планування транспортних і транспортно-технологічних систем, системи організації руху, управління фінансовими ресурсами);
- технологічні (реалізація на практиці транспортних, економічних, логістичних, ресурсозберігаючих і

природоохоронних технологій у діяльності транспортного підприємства);

- інформаційно-комунікаційні (розроблення транспортно-технологічних схем з використанням інформаційних технологій).

Друга група управлінських завдань – управління персоналом – включає соціально-управлінські завдання:

- ефективного використання всіх видів ресурсів, включаючи і людські;
- організація роботи колективу виконавців;
- прийняття компромісних рішень;
- прийняття управлінських рішень за існування різних думок.

2 ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Складність управління та багатоступінчастість підсистем управління колективами призводять до того, що діяльність керівника щодо управління повсякденною діяльністю підрозділу знаходить своє втілення в різних формах і здійснюється різними методами.

Під методом управління розуміється сукупність конкретних способів, прийомів і правил виконання управлінських функцій, вид впливу органу управління на об'єкт управління з метою вирішення поставлених завдань.

Методи управління пов'язані зі змістом управлінської роботи посадових осіб системи управління. За своєю сутністю методи управління являють собою набір інструментів, використовуваний посадовими особами в певних умовах [2].

До групи організаційно-розпорядницьких методів слід віднести:

- правові;
- організаційні;
- розпорядницькі;
- економічні.

Правові методи полягають у використанні для управління людьми законів держави, військових статутів і дотриманні гарантованих законодавством прав членів суспільства. Провідна

роль цих методів визначається насамперед тим, що право є головним регулятором суспільних відносин, створюється й забезпечується силою держави.

Правові методи не тільки мають самостійне значення, але й знаходять своє вираження і реалізацію в будь-яких методах управління, оскільки інші методи управління людьми мають бути правомірними, здійснюватися на основі законів нашої держави і не суперечити їм.

Право визначає межу між допустимими й недопустимими способами досягнення поставленої мети. Перехід цієї межі призводить до свавілля і тому суворо карається законом.

Правові методи управлінської діяльності реалізуються через вимоги Законів України та інших нормативних документів України.

Організаційні методи призначені для того, щоб завчасно, наперед, визначити, хто, коли, що і як повинен виконати, від кого отримати інформацію, кого контролювати, кому і коли доповідати.

Ці методи реалізуються в планах, розкладах, статутах, настановах, інструкціях, правилах, графіках та інших документах.

Розпорядницькі методи управління – це найбільш оперативні методи впливу керівника на підлеглі підрозділи. Вони тісно пов'язані з організаційними методами. На відміну від організаційних методів, які передбачають програму роботи на тривалий строк, розпорядницькі методи управління забезпечують оперативний перерозподіл сил і засобів, вирішення епізодичних завдань, аналіз стану справ і контроль виконання рішень.

Очевидно, що чим менш детальними і якісними будуть документи, які передбачають організаційні заходи, тим складнішою стає управлінська діяльність керівника при виконанні рішень і тим більшого значення набувають розпорядницькі методи під час розроблення наказів, інструкцій, розпоряджень тощо [20].

Розпорядницькі методи реалізуються у вигляді наказів, директив, розпоряджень, а також різних контрольних заходів, здійснюваних під час управлінської діяльності та вказівок за результатами аналізу контролю чи доповідей нижчих ланок управління.

Після того як розподілено обов'язки й установлено програму діяльності, контроль виконання стає об'єктивно необхідною функцією управління. Саме через контроль здійснюється зв'язок між органом і об'єктом управління, саме він створює умови для своєчасної конкретної корективи процесів шляхом своєчасного застосування інших розпорядницьких методів [7].

Економічні методи в умовах управління повсякденною діяльністю підрозділів застосовуються досить поширено. Керуючи різними видами господарств, організуючи роботу, керівники підрозділів мають у своєму розпорядженні матеріальні засоби, що потребують правильного та економного використання. До економічних методів управління повною мірою належить стимулювання працівників (нагорода цінним подарунком чи грошова нагорода), що передбачено нормативними документами як один з видів заохочення.

До групи соціально-психологічних методів управління можна віднести такі методи управління:

- демократичні;
- підвищення активності;
- забезпечення послідовності (спадкоємності);
- пропаганди й агітації;
- стимулювання діяльності.

У цілому ці методи реалізуються:

- роз'ясненням цілей і завдань;
- залученням колективу для вироблення рішень і планів;
- обговоренням перспектив;
- виявленню ідейного змісту, моральних аспектів діяльності;
- організацією й активізацією змагань;
- моральним стимулюванням тих, хто відзначився;
- ідейно-виховними та культурно-масовими заходами.

Усі ці заходи формують у підлеглих необхідні ідеали, прагнення наслідувати ці ідеали, поривання переймати досвід передових членів колективу.

Розглянуті методи управління можуть бути реалізовані по-різному. У зв'язку з цим існує поняття «форма управління».

Форма управління – це спосіб організації взаємодій суб'єкта й об'єкта управління, відносин між людьми, спосіб спільної діяльності під час управлінського процесу.

Форма управління ніби визначає ті організаційні рамки, у межах яких реалізуються методи управління.

Управління підрозділами й службами може бути реалізовано у формах:

- планування;
- розпоряджень;
- організації робіт;
- контролю виконання;
- оцінювання виконання робіт та проведення підсумків діяльності.

За своєю сутністю визначені форми управління являють собою етапи діяльності керівника чи органу управління в цілому з реалізації прийнятого рішення.

Різноманітність завдань повсякденної діяльності об'єктивно обумовлюють різні особливості їх вирішення, потребують певного типу керівництва.

З точки зору психологічних особливостей доцільно виділити завдання, що потребують колегіального підходу, і завдання, що потребують одноосібного підходу до їх вирішення.

Під час вирішення завдань колегіального типу необхідно з'ясувати й враховувати думку підлеглих, активно залучати їх до вироблення рішень. Цей тип керівництва доцільно застосовувати для вирішення завдань, що потребують високої творчої активності підлеглих (для керівництва згуртованим колективом висококваліфікованих спеціалістів). Він дозволяє найбільшою мірою використати творчий потенціал та ініціативу підлеглих, активно впливає на згуртованість колективу. Але йому властива порівняно низька оперативність.

Під час керівництва колегіального типу вимогливість керівника не вилючається, вона необхідна, оскільки саме керівник постає колективним уповноваженим з забезпечення реалізації колективного рішення.

У вирішенні завдань одноосібного типу керівнику необхідно орієнтуватися переважно на свій розум, диктуючи свою волю підлеглим, проявляючи під час цього жорстку вимогливість.

Такий тип управління стає необхідним тоді, коли колектив ще не сформований, коли підлеглі ще не пізнали один одного в роботі, їхня кваліфікація слабка, коли необхідна висока оперативність рішень і дій.

Обставини роботи дуже часто вимагають від керівника одноосібного прийняття відповідальних рішень і беззаперечного виконання цих рішень підлеглими.

Отже, як можна бачити, і колегіальний, і одноосібний підходи об'єктивно необхідні в керівній діяльності управлінця. Кожний з них корисний тоді, коли реалізується відповідний тип завдань.

Застосування ж протилежного підходу різко знижує ефективність управління. Зволікання або метушня під час вирішення оперативних завдань руйнує колектив, знижує творчу ініціативу підлеглих і продуктивність їх праці, призводить до конфліктів у колективі.

У той же час трапляються випадки, коли згуртований колектив висококваліфікованих фахівців одноосібним рішенням керівника усувається від обговорення перспективних питань підрозділу. Це знову ж таки призводить до того, що підлеглий колектив набуває положення пасивного виконавця, втрачає ініціативу, зацікавленість у вирішенні не лише перспективних, але й поточних завдань підрозділу.

Таким чином, форми управлінської діяльності можна класифікувати так:

1) за організацією суб'єкта управління:

- одноосібна;

- колегіальна;

- комплексна, що поєднує в собі обидві форми організації управлінської діяльності залежно від характеру завдань і рівня згуртованості й підготовленості підлеглого колективу;

2) реалізацією методів управління:

- організаційно-розпорядницька;

- соціально-психологічна.

Можливість застосування першої групи форм обумовлюється специфікою кожної окремої функції управління. Наприклад, одноосібна форма визначається такою функцією, як прийняття рішення. Функція планування визначає колегіальну

форму. Решта функцій управління може передбачити поєднання колегіальної та одноосібної форми.

Можливість застосування форм другої групи обумовлюється як специфікою системи управління в цілому, так і специфікою об'єкта управління.

Виходячи зі змісту викладених форм і методів управління повсякденною діяльністю підрозділів у мирний час і вважаючи, що вид управлінської діяльності – це синтез форми й методу управління, можна виділити такі види управлінської діяльності:

- правовий;
- організаційний;
- розпорядничий;
- господарчий;
- виховний.

Нехай ефективність вибору того чи іншого рішення визначається деяким критерієм F , що допускає кількісне подання. У загальному випадку всі фактори, від яких залежить ефективність вибору, можна поділити на дві групи:

- контрольовані (керовані), вибір яких визначається особами, що приймають рішення;
- неконтрольовані (некеровані), що характеризують умови, у яких здійснюється вибір, і на які особи, які приймають рішення, впливати не можуть. До складу неконтрольованих факторів може входити і час t .

Неконтрольовані фактори залежно від інформованості про них поділяють на три підгрупи:

- детерміновані неконтрольовані – невинні фіксовані величини, значення яких повністю відомі;
- стохастичні неконтрольовані – випадкові величини і процеси з відомими законами розподілів;
- невизначені неконтрольовані, для кожного з яких відома лише область, всередині якої знаходиться закон розподілу. Значення невизначених факторів невідомі в момент прийняття рішення.

Значення контрольованих факторів зазвичай обмежені низкою природних причин, наприклад обмеженістю наявних ресурсів. Тобто визначені області простору, всередині яких розташовані можливі (допустимі) значення факторів. Аналогічно

можуть бути обмежені і області можливих значень неконтрольованих факторів. Величини в загальному випадку можуть бути скалярами, векторами, матрицями.

Оскільки критерієм оптимальності є кількісна міра ступеня досягнення мети управління, математично мета управління виражається в прагненні до максимально можливого збільшення (або зменшення) значення критерію F .

Засобом досягнення цієї мети є відповідний вибір управлінь з областей їхніх допустимих значень. Таким чином, загальна постановка задачі прийняття рішень може бути сформульована так: при заданих значеннях і характеристиках фіксованих неконтрольованих факторів з урахуванням невизначених факторів знайти оптимальні значення з областей їхніх допустимих значень, що по можливості обертали б у максимум (мінімум) критерій оптимальності F [12].

3 МЕТОДИ ТА ВИДИ ФОРМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ

У юридичній літературі форма управління розглядається як зовнішній вияв конкретних дій для реалізації поставлених завдань і як спосіб вирішення органічно пов'язаної зі змістом (розкривається у функціях і компетенції) діяльності суб'єктів управління; як той чи інший спосіб зовнішнього вираження (оформлення) змісту управлінської діяльності. Аналіз зазначених положень свідчить про те, що «форма» в усіх випадках виступає як зовнішній вияв певного змісту діяльності. Ці властивості притаманні і сфері управління транспортом.

Дійсно, управління транспортом – це цілеспрямована діяльність відповідних органів з виконання завдань і функцій у межах компетенції, визначеної нормативними актами. Але сам процес діяльності з виконання завдань і функцій реалізується у відповідних формах. Якщо функції розкривають (вказують) основні напрями діяльності і цілеспрямованого впливу на об'єкти управління транспортом, то форми управління вказують на шляхи здійснення такого впливу: як і якими шляхами можливе досягнення виконання поставлених завдань.

Форми управлінської діяльності залежать від характеру відносин у сфері управління та обсягу і змісту компетенції органу управління. У зв'язку з цим кожен орган чи посадова особа (суб'єкт) управління транспортом наділені відповідною компетенцією, що дає змогу вибирати варіанти поведінки залежно від конкретних ситуацій, зробити зовнішній вияв певного змісту конкретних дій, тобто визначити зміст управлінської діяльності в тій чи іншій формі. Прикладом таких дій можуть бути видання акта управління, проведення наради, призначення ревізії, здійснення контролю та інші форми управлінської діяльності, які складають своєрідне системне утворення. Ці дії, як правило, передбачені та до певної міри регламентовані нормами права, що містяться найчастіше в положеннях про органи управління транспортом, статутах, настановах, посадових інструкціях, правилах та інших нормативних актах.

Міністерство інфраструктури України в межах своїх повноважень на основі виконання актів законодавства видає накази, організує і контролює їх виконання. У випадках, передбачених законодавством, накази, рішення, інші нормативні акти Міністерства транспорту України є обов'язковими для виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями всіх форм власності та громадянами. За потребою видає разом з іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади спільні акти.

Вивчення нормативних актів, якими закріплюються правовий статус і компетенція органів управління транспортом, аналіз їх повноважень стосовно ступеня правової регламентації і порядку використання управлінських форм показують, що вона неоднакова.

Форми, пов'язані з реалізацією нормотворчих, правоустановчих і правозастосовчих функцій, регламентовані повніше (більш жорстко), ніж функції з економічно-організаційних і матеріально-технічних заходів. Ця діяльність пов'язана з виданням правових актів, що тягнуть за собою виникнення, зміни або припинення транспортних відносин і потребує чіткого юридичного вираження та регламентовану

процедуру здійснення. Такі форми управлінської діяльності в юридичній літературі прийнято називати правовими формами, головною особливістю яких є юридичне волевиявлення суб'єкта управління, притаманне державному управлінню: односторонньо владне, офіційне рішення управлінського характеру.

Органу управління надається можливість розвитку ініціативи і самостійного вибору управлінських форм. Такі форми не порушують, не змінюють і не припиняють транспортних правовідносин. У юридичній літературі їх прийнято називати неправовими формами.

Нагадаємо, що неправові форми, як і правові, пов'язані з компетенцією органу управління транспортом, їх здійснення базується на правовій основі, і вони можуть виникати внаслідок розвитку правових форм.

Види форм управління транспортом. У юридичній управлінській літературі загальноновизнаної класифікації нема, але найбільш поширеними є два варіанти:

- 1) залежно від юридичних наслідків;
- 2) за ступенем правової регламентації процесу їх застосування.

Ці положення повною мірою стосуються управління і у сфері транспорту.

Отже, залежно від юридичних наслідків форми управління транспортом можна поділити на правові і неправові.

За ступенем правової регламентації процесу їх застосування можна виділити такі форми:

- 1) видання провідних актів управління транспортом і застосування норм транспортного права;
- 2) укладення договорів;
- 3) здійснення організаційних заходів;
- 4) здійснення матеріально-технічних операцій.

До речі, як зазначають С. Т. Гончарук та інші науковці, можлива й така класифікація: правові форми управління — це видання правових актів управління, інші юридично значущі дії та укладення адміністративно-правових договорів; неправові форми управління — це здійснення матеріально-технічних операцій і організаційних заходів.

Аналіз діяльності транспорту показує, що виконання завдань і функцій, покладених на транспорт, може здійснюватися в будь-якій із зазначених нами форм, поняття, зміст і юридичне значення яких ми розглянемо.

1 Видання правових актів управління транспортом є особливою формою діяльності органів управління транспортом, спрямованою на виконання законів шляхом встановлення додаткових положень (норм права) підзаконного характеру, що, власне, передбачається самими законами. У Законах України «Про автомобільний транспорт», «Про залізничний транспорт», Кодексі торговельного мореплавства України, Повітряному кодексі України встановлюється, що нормативні документи, які визначають правила, порядок і умови перевезення вантажів, пасажирів, пошти й багажу, користування засобами транспорту, безпеки руху, охорони праці, забезпечення громадського порядку, перетину шляхів одного виду транспорту іншими видами транспорту і комунікаціями, пожежної безпеки, санітарні норми та правила на транспорті України, є обов'язковими для всіх юридичних і фізичних осіб на території України. Ці положення продубльовані Статутом залізниць України, у Положеннях про Міністерство транспорту України, Державну адміністрацію залізничного транспорту України та державні департаменти інших видів транспорту.

Прийняття нормативних документів (актів) здійснюється зазначеними органами відповідно до їхньої компетенції. Наприклад, Правила перевезення вантажу, пасажирів, багажу і пошти, Технічні умови навантаження і кріплення вантажів затверджуються Міністерством інфраструктури України, а правила пожежної безпеки, санітарні норми та правила, правила безпеки громадян на транспорті, інструкції з перевезення окремих видів вантажів, інструкції про порядок розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру та інші документи можуть затверджуватися наказами посадових осіб, відповідних адміністрацій, департаментів транспорту і навіть їхніми структурними підрозділами (залізницею, пароплавством, портом та ін.) [6].

За допомогою такої нормотворчості конкретизуються і деталізуються загальні норми законів. Зазвичай їхній зміст не

змінюється, але забезпечуються умови реалізації вимог закону. Такі акти встановлюють конкретні умови, правила і порядок перевезення, права і обов'язки вантажовідправника, вантажоодержувача, перевізника, пасажирів, інших учасників транспортного процесу, їхню відповідальність. У таких нормативних актах часто містяться обмеження і заборони, обумовлені специфікою вантажу, що перевозиться, його характеристикою (великовагові, громіздкі, довговимірні, кількаярусні вантажі, вибухові, легкозаймисті, радіоактивні, отруйні, сильнодіючі хімічні речовини і матеріали), перевезення яких визначається відповідними Інструкціями, правилами з застосуванням обмежень завантаження, складування або зовсім заборонаю перевезення тим чи іншим видом транспорту.

Прийняття нормативних актів – це не тільки виконавчо-розпорядча діяльність, а й діяльність, що виступає як регулятор транспортних правовідносин, дозволяє органам (суб'єктам) управління транспортом активно впливати на процес перевезення вантажів, пасажирів, багажу і пошти і врешті-решт впливати на своєчасне, якісне виконання цивільно-правового договору перевезення.

Діяльність органів управління транспортом не обмежується прийняттям нормативних актів. Орган управління, його посадова особа обов'язково використовують правозастосовчу форму реалізації норм права.

Застосування норм транспортного права (видання індивідуальних актів, управлінське розпорядництво) як складова правової форми управління характеризується виданням відповідного індивідуального акта. Саме за допомогою таких актів закони та інші правові норми застосовуються до конкретних обставин. Вони відіграють роль юридичних актів, з якими пов'язується виникнення, зміна або припинення транспортних відносин. Наприклад, наказ начальника залізниці або уповноваженої ним посадової особи про завантаження вагонів понад план або поза планом і забезпечення їх перевезення.

Індивідуальні акти – це акти правозастосовчі, звернені до конкретних осіб, мають разове застосування і властивістю їх є те, що вони не містять норми права, а спрямовані на реалізацію

конкретних юридичних повелінь повноважних суб'єктів (органів) управління транспортом.

Як прийняття нормативних актів, так і видання індивідуальних актів у юридичній управлінській літературі прийнято називати правовими актами управління, вони мають такі характерні властивості:

а) виражають собою юридичний варіант управлінського рішення, основну правову форму волевиявлення суб'єктів управлінської діяльності;

б) видаються тільки повноважним суб'єктом у межах його компетенції;

в) є підзаконними, мають офіційний характер, визначають правила належної поведінки у сфері діяльності;

г) спричиняють юридичні наслідки – встановлюють, змінюють чи відміняють певні норми права; або слугують юридичним фактом, що породжує, змінює або припиняє конкретні правовідносини;

д) є юридичним різновидом службових документів, що постійно використовуються в управлінській діяльності, прийняті у визначених законодавством формах і порядку та належним чином оформлені.

Отже, правовий акт управління стосовно транспортного права – це засноване на законодавстві юридично-владне волевиявлення повноважного суб'єкта управління, що спрямоване на встановлення транспортних норм права або породжує, змінює чи припиняє конкретні правові відносини з метою реалізації завдань і функцій транспортної діяльності. Таким чином, форма управлінської діяльності певною мірою дає змогу виокремити транспортне право в окрему специфічну (комплексну) галузь права.

2 Укладення договорів – це особлива, специфічна форма діяльності транспортних органів. Насамперед зазначимо, що поняття договору, що досить інтенсивно використовується в цивільно-правовій та адміністративно-правовій літературі, набуло значного поширення в юридичній практиці і будь-яких сумнівів не викликає.

Проте змінювані в процесі історичного розвитку суспільні відносини і практика їх регулювання залишають без докладного

аналізу транспортні договори. Свого часу це питання досить активно дискутувалося науковцями, щоправда в основному з проблеми співвідношення плану – як адміністративно-правового акта і договору перевезення та договору перевезення – як цивільно-правової угоди, але в основу якої покладено план перевезення.

З цього питання автори висловлювали різні думки (погляди): від думки, що проблема співвідношення плану і договору має отримати однакове рішення незалежно від видів господарської діяльності до думки, що неможливо застосовувати в перевезенні вантажів ті конструкції, які вироблені наукою в інших галузях господарської діяльності. Звичайно, на той час існували жорсткі планово-економічні відносини, і план відігравав важливу роль. Виконання плану було одним з найважливіших показників господарської діяльності. План розглядався як метод державного управління майновими відносинами, з одного боку, а з іншого – як юридичний факт, з яким законодавство пов'язує необхідність виникнення конкретних правовідносин, тобто обов'язковість укладення відповідного договору. У такому разі договір був засобом конкретизації і реалізації плану, причому стосовно перевезення вантажів діяльність транспорту завжди була плановою.

В умовах ринкових відносин підсилюється роль договору не тільки на стадії виконання, а й на стадії організації та формування відносин. Проте основне питання даної проблеми полягає в тому, що договірні відносини мають характеризуватися юридичною рівністю волевиявлення сторін, а природа транспортно-правових відносин (що характеризуються природно-монопольним становищем) разом з юридичною рівністю сторін передбачає владні повноваження транспортного органу.

Отже, владність повноважень транспортного органу виявляється в тому, що форма договору встановлюється Правилами, затвердженими Міністерством транспорту України. Порядок розроблення, строки подання заявки, затвердження планів і облік виконання перевезень вантажів теж встановлюється Правилами, а військових перевезень – спеціальними інструкціями. В окремих випадках повітряний

перевізник на підставі загальних правил має право встановити свої правила повітряних перевезень.

Крім того, начальник залізниці та уповноважені ним посадові особи за заявою вантажовідправника (без додаткової оплати) дозволяють завантаження понад план і поза планом; змінюють передбачені планом залізниці та станції призначення в порядку і розмірах, установлених Правилами; дозволяють внутрішньостанційні перевезення вантажів. Тобто транспортний орган одноосібно вирішує зазначені питання, виявляє свою юридичну владність і ставить у підвладне положення вантажовідправника. Певними повноваженнями наділені начальники залізничних станцій, річкових і морських портів, аеропортів, які аж ніяк, на нашу думку, не є органами виконавчої влади, а тому неможливо ці відносини вважати й суто адміністративно-правовими, оскільки такі відносини виникають лише у сфері виконавчо-розпорядчої діяльності органів державного управління, де однією зі сторін є орган виконавчої влади. Тим більше, що значна кількість транспортних органів є підприємствами різних форм власності.

Аналіз нормативних актів, які регулюють порядок, умови та правила перевірення пасажирів, вантажів, багажу і пошти, показує, що разом з нормами цивільною і адміністративного права існують норми, а з ними і відношення, притаманні тільки транспортним.

Договір перевезення хоч і зберігає цивільно-правові форми, але за змістом побудований на основі не завжди вільного волевиявлення сторін, характеризується створенням немов би владних повноважень транспортного органу щодо форми і змісту, а тому на певній стадії (формування, організації, виконання) відносин набуває нової якості – стає суто транспортним договором з усіма його наслідками.

Отже, специфіка і необхідність одноманітного забезпечення умов, порядку і правил перевезення, їх безпеки виокремлюють норми транспортного законодавства в окремий вид правових норм, що складають комплексну (окрему) галузь права – транспортне право.

3 Здійснення організаційних заходів у юридичній управлінській літературі розглядається як неправові форми

діяльності відповідних органів, як такі дії, що не вимагають чітко визначеного юридичного оформлення.

До таких дій належать як інструктування, наради, збори, надання практичної допомоги стосовно організації процесу перевезення працівниками транспорту, так і взаємодія з вантажовідправниками і вантажоодержувачами в питаннях поширення позитивного досвіду щодо маршрутизації перевезення вантажів, проведення контрольних заходів раціонального використання транспортних засобів, їх завантаження до повної місткості та вантажопідйомності; впровадження новітніх досягнень науки й техніки в процесах перевезення.

4 Здійснення матеріально-технічних операцій – також неправова форма діяльності, що не потребує чіткого юридичного оформлення, має допоміжне призначення в забезпеченні управлінського процесу на транспорті.

До матеріально-технічних операцій належать інформаційна робота; підготовка матеріалів до видання нормативних актів; науково-дослідницька робота; статистика і облік; діловодство; ведення архівів та інша робота; збір і обробка інформації, статистика і облік – їхні дані можуть слугувати підставою для прийняття відповідного акта управління транспортом.

Методи управління транспортом. Управління транспортом здійснюється різними способами, прийомами і засобами, що в юридичній літературі прийнято називати методами управління, за допомогою яких компетентний орган або повноважний суб'єкт здійснює практичний вплив на поведінку керованого об'єкта з метою досягнення певного управлінського результату.

Залежно від способу впливу та потреб процесу управління методи управління транспортом можна поділити на методи переконання, заохочення і примусу. Причому, як вважає В. К. Колпаков, переконання, заохочення і примус передбачають використання одних і тих самих економічних, політичних, моральних, ідеологічних, адміністративних, організаційних, психологічних засобів.

Переконання – універсальний метод управління, що застосовується в усіх сферах і галузях управління. Метод

переконання – це спосіб цілеспрямованого впливу на свідомість і поведінку учасників транспортних відносин, який проявляється в комплексі роз'яснювальних, рекомендаційних і заохочувальних заходів з метою забезпечення правомірності їх поведінки, наприклад проведення заходів з вивчення положень правил перевезення вантажів, пасажирів, багажу та пошти або проведення заохочувальних заходів щодо своєчасного навантаження та розвантаження рухомого складу транспорту, виконання планів перевезення вантажів тощо.

Метод переконання реалізується шляхом застосування роз'яснювальних заходів, надання необхідної допомоги, а також заходів морального та психологічного впливу: проведення бесід; правового виховання; агітація; спонукання тощо.

Заохочення – це заходи матеріального та морального впливу як необхідної умови мотивації належної поведінки учасників транспортних відносин. Наприклад, стосовно вантажовідправників, перевізників і вантажоодержувачів є установлені законодавством міри матеріального впливу (штрафи, пеня, збори) у разі неподачі рухомого складу під завантаження або затримки рухомого складу вантажовідправником під завантаження та вивантаження тощо.

До заохочення можна віднести нагородження працівників транспорту цінним подарунком чи грошима, оголошення подяки, нагородження грамотами, нагрудними знаками, представлення до державної нагороди і т. ін. Заохочення реалізується застосуванням опосередкованих організаційно-правових заходів і засобами економічного впливу.

Методи переконання і заохочення тісно пов'язані, взаємодіють і співвідносяться між собою, коригуються з такими формами управління, як здійснення організаційних заходів управління та виконання матеріально-технічних операцій.

Примус – один з основних методів у теорії управління, який полягає в застосуванні уповноваженою особою (органом) виконавчої влади та іншими компетентними суб'єктами комплексу примусових заходів морального, матеріального та фізичного впливу на волю і поведінку учасників управлінських відносин, спрямованих на виконання поставлених завдань. Зазначений метод є найбільш жорстким засобом впливу і

звичайно застосовується в поєднанні з іншими управлінськими методами.

Метод примусу реалізується встановленням певних норм права; виданням індивідуальних управлінських актів; здійсненням загального керівництва підпорядкованими об'єктами; застосуванням у передбачених законодавством випадках заходів усіх видів державного примусу. Метод примусу коригується з правовими формами управління.

Щодо примусу у сфері транспортних відносин, то слід зауважити, що застосовуються всі види державного примусу, відомі юридичній науці: кримінальний, цивільно-правовий, адміністративний. Ця обставина пояснюється тим, що транспортне право в матеріальній сфері права є комплексною галуззю, а відтак захист транспортних правовідносин здійснюється не тільки специфічними нормами транспортних правил, а й нормами кримінального, цивільного, адміністративного та інших галузей права.

Кримінальний примус – це сукупність правових заходів, спрямованих на забезпечення охорони прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки від злочинних посягань і запобігання злочинам.

Кримінальний примус практично рівнозначний кримінальній відповідальності за злочини проти безпеки руху та експлуатації транспорту, тому зміст його полягає в покаранні за вчинення злочинів у сфері транспортної діяльності та попередженні вчинення цих злочинів під загрозою бути притягнутим до кримінальної відповідальності (статті 276-292 Кримінального кодексу України) і в певних випадках до покарання у вигляді позбавлення волі.

Цивільно-правовий примус – це система засобів впливу на поведінку суб'єктів транспортних правовідносин, за допомогою яких забезпечується зміцнення майнового становища учасників цих відносин, формування в них впевненості в реалізації поставлених завдань.

Одним із таких засобів впливу є застосування майнових санкцій, а саме цивільно-правової відповідальності. У такому разі цивільно-правовий примус виступає як спосіб забезпечення належного виконання зобов'язань, передбачених договором

перевезення пасажирів, вантажів, багажу та пошти, а також договором на подачу і забирання вагонів і контейнерів на залізничній під'їзній колії або договором на експлуатацію залізничної колії.

Визначення способів забезпечення виконання зобов'язань закріплено у Кодексі законів про працю України: неустойка (штраф, пеня), застава, порука, завдаток і гарантія.

Такий перелік є вичерпним, а тому інші механізми, за допомогою яких забезпечується виконання зобов'язань, формально до цивільно-правового примусу не належить. Це може бути адміністративний (управлінський) чи інший специфічний примус, притаманний іншій певній галузі права.

Адміністративний примус – це сукупність заходів попередження, припинення та відповідальності за порушення нормативно-правових положень у сфері транспортної діяльності, які застосовуються в односторонньому порядку уповноваженим на те органом (посадовою особою) і в передбачених правовими нормами випадках. Як правило, заходи адміністративного примусу застосовуються органами державного управління (виконавчої влади), але часто законодавець установлює, що ці права мовби делегуються або від імені держави (органу виконавчої влади) виступають посадові особи підприємств цих органів, яких до органів виконавчої влади можна віднести лише умовно. Наприклад, за порушення правил з охорони порядку і безпеки руху на транспорті в галузі шляхового господарства право накладення стягнень як заходу відповідальності надається начальникам залізничних станцій, морських і річкових портів, аеропортів, їнім заступникам, контролерам-ревізорам різних видів транспорту, начальникам державних інспекцій та іншим посадовим особам.

Часом у нормативних актах як заходи попередження або припинення правопорушень установлюються заборона експлуатації транспортних засобів, технічний стан яких загрожує безпеці руху, відсторонення водіїв від управління транспортними засобами та їх огляд на стан сп'яніння, заборона руху транспорту тощо.

Останнім часом вчені-адміністративісти вказують на найрізноманітніші варіанти класифікації методів управління

залежно від вибору критерію та методу і завдань дослідження. Тому в управлінській літературі досить часто вказують на такі методи, як адміністративні та економічні.

Адміністративні методи – це способи прямого, владного впливу на діяльність підприємств, установ, організацій, посадових осіб і громадян з боку органів управління шляхом прямого встановлення наказами їхніх обов'язків. Це особливо притаманне відносинам у сфері транспортної діяльності.

Економічні методи – це способи непрямого, побічного впливу на поведінку підприємств, установ, організацій, посадових осіб і громадян шляхом створення відповідних економічних умов, які викликали б зацікавленість у виконанні роботи завдяки майновим інтересам.

Стосовно управлінської діяльності на транспорті використовуються як матеріальні заохочення, так і економічні санкції. До них належать такі важелі, як кредити, прибутки, тарифи, матеріальне заохочення, штрафи, неустойки, відшкодування збитків тощо.

Отже, аналіз методів управління транспортом дозволяє нам ще раз наголосити, що специфічні відносини у сфері транспортної діяльності, особливості управління транспортом не можуть бути витіснені цивільно-правовими категоріями договірною типу. Наявність специфічних методів управління транспортом і їхніх особливостей вказують на формування окремої комплексної галузі права – транспортного права.

4 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА

Професійна діяльність, заповнюючи більш ніж 2/3 свідомого життя людини, тим самим визначає її сутність як основи розвитку самої особистості. Багатство внутрішньої структури людини багато в чому залежить від її діяльності, а професія становить основну, найбільш істотну, цілеспрямовану її частину.

Професійна діяльність – це соціально значуща діяльність, виконання якої вимагає спеціальних знань, умінь і навичок, а також професійно обумовлених якостей особистості. Залежно від змісту праці (предмета, мети, засобів, способів і умов) розрізняють види професійної діяльності. Співвіднесення цих видів з вимогами, що висуваються до людини, утворює професії.

Професія (фах, спеціальність, кваліфікація) як рід занять трудової діяльності, що є джерелом існування, вимагає певних знань і навичок.

Професія – це рід діяльності, занять особи, яка володіє комплексом спеціальних фахових знань і практичних фахових умінь і навичок, набутих внаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи.

Професія – не просто набір якихось конкретних статусних факторів, знань, умінь, функцій, операцій і технологій, а значно складніше соціальне явище. У кожному конкретному випадку це особливий вид спеціалізованої діяльності й органічна сукупність різних спеціальностей і компетенцій. Представники навіть однієї професії можуть мати абсолютно різні спеціальності та різні рівні кваліфікації.

Вищий рівень оволодіння професією по праву називають професіоналізмом. Ось чому на ринку праці професіоналізм є одним з найдорожчих товарів. Саме професіоналізм забезпечує і гарантує високу ефективність виробничої, у тому числі інтелектуальної, управлінської діяльності. Професіонал – це той, хто пізнав усі секрети і тонкощі своєї професії, здатний вирішувати поставлені завдання на наукових підставах, гарантувати високу якість і своєчасність їх вирішення. Не забуваючи при цьому, що кожна, навіть, здавалося б, найпростіша професія – не тільки знання і мистецтво, але і творчість, наполегливість і вправність, не тільки загальна, що передається з покоління в покоління, система корпоративних традицій, професійних компетенцій і специфічних форм організації праці, а й індивідуальність людини, її хист і авторитет.

Справжніх професіоналів відносно небагато, а в деяких галузях і зовсім одиниці. Саме такі люди визначають обличчя і авторитет професії. Ніхто при цьому не звертає уваги на їхній вік,

національну приналежність, місце проживання, політичні та релігійні погляди, соціальне походження. До професіоналізму це не має прямого відношення, його критеріями і джерелами не є і таким бути не може. Професіонали для багатьох є провідною зіркою і зразком для наслідування, прикладом самотності і неповторності стилю, високої якості і ефективності праці.

Професійна культура – найважливіша соціально значуща якість працівника. У професійній культурі укладено єдність знань, умінь, навичок, волі і реальних дій у даній сфері трудової діяльності. Професійна культура може бути представлена як сукупність різних якісних вимірів: загальної культури і освіченості; професійної компетентності і професійної майстерності; професійної придатності та професійної готовності; професійної честі і професійної гідності; духовно-моральної культури; психологічної стійкості. Саме ці ознаки і якості кваліфікують працівника як високозатребуваного, а нерідко і незамінного фахівця. Наведемо деякі з перерахованих вище складових.

Професійна компетентність – основний критерій професіоналізму, визначає професійно-ділову надійність працівника. Характеризується високим ступенем володіння необхідним набором професійних знань, здатністю аналізувати і приймати безпомилкові рішення навіть в умовах виникнення неординарних ситуацій.

Професійна майстерність – ступінь володіння накопиченим професійним досвідом у даній конкретній сфері трудової діяльності. Характеризується високим рівнем професійних практичних компетенцій, володіння на рівні досконалості необхідними інструментами, прийомами, методами і засобами праці, тобто всім тим, що служить гарантом отримання необхідного результату.

Професійна придатність і професійна готовність – суб'єктивний стан особистості, яка вважає себе підготовленою і відповідним чином мотивованою до виконання певного професійного завдання. Особливу роль відіграють тут цілісність натури та інтелект, широта мислення, сила розуму, твердість характеру.

Професійний обов'язок – усвідомлення відповідальності перед державою і суспільством, колегами, сім'єю і самим собою. Передбачає високий рівень особистої зацікавленості в строгому і високоякісному виконанні професійних обов'язків у рамках відповідних правових, корпоративних, посадових і етичних норм поведінки.

Професійна честь, професійна гідність – внутрішнє благородство справжнього професіонала. Включає такі етичні та психолого-особистісні якості, як відданість справі, відповідальність, порядність, гордість за те, що займається улюбленою і корисною людям справою. Проявляється в єдності слова і справи, сумлінності, принциповості.

Зрозуміло, що з такими якостями люди не народжуються.

Професіонал відрізняється:

1) *наявністю глибоких професійних знань* – результат освіти (самоосвіти), напруженої розумової інтелектуально-аналітичної і тривалої практичної службової діяльності. Справжній професіонал повинен уміти переконати і організувати, а не тільки розпорядитися і чекати результату;

2) *потрібними професійними вміннями*, тобто системою відносно стійких характеристик, що прямо залежать від набутих знань і природних інтелектуальних здібностей до стратегічного, ситуативного і рейтингового аналізу соціальних процесів;

3) *добре відпрацьованими професійними навичками* – системою доведених до автоматизму вмінь, що зберігаються переважно на несвідомому рівні. Набуваються такі навички в процесі практичної діяльності, особливо тоді, коли постійно доводиться мати справу з одними і тими самими ситуаціями. Це навички експертного оцінювання, оперативного і стратегічного планування, роботи з людьми, організації своєї особистої діяльності;

4) *наявністю професійного досвіду*, сформованого шляхом навчання і конкретної практичної службової діяльності. Для службовця-керівника, наприклад, базисними є такі вміння: а) діагностувати ситуацію; б) адаптувати свої рішення до умов ситуації, що склалася; в) вибудовувати конструктивні відносини з іншими таким чином, щоб підлеглі могли прийняти точку зору керівника і адекватно реагувати на його вимоги;

5) *високим рівнем професійної самосвідомості*, що розуміється як усвідомлення приналежності до певної професійної спільноти; відчуття міри своєї відповідності професійним стандартам; знання своїх слабких і сильних сторін; знання свого індивідуального стилю; здатність тверезо оцінити своє майбутнє в професії. Професійна самосвідомість – це ставлення до себе як до громадянина, особистості, професіонала і суб'єкта службових відносин;

б) *поважним ставленням до професії* – усвідомлене почуття особистої гідності, впевненість у тому, що володієш усіма необхідними професійними і особистісними якостями для ефективного виконання службових обов'язків за відповідною посадою;

7) *почуттям вірності службовому обов'язку* – прихильність своєму професійному вибору, бездоганність у службових відносинах, бездоганне ставлення до дорученої справи.

Професійна компетентність, як відомо, – це ступінь вираження властивих людині знань і професійного досвіду в рамках набору тих компетенцій, які притаманні даній конкретній професії [10].

Під компетентністю розглядається:

– сума спеціальних знань і умінь, що дозволяють керівнику глибоко розбиратися в тій чи іншій справі;

– досконале знання своєї справи, суті виконуваної роботи, складних зв'язків явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей.

Компетенція розкриває ступінь прояву професіоналізму і виступає одночасно як характеристика професійної діяльності і моральна категорія – відповідальність, яка коригує процес професійного зростання фахівця.

Компетентний фахівець – це людина, яка покликана за професією і визнана за результатами своєї праці (самою собою та іншими суб'єктами) і готова відповідати за результати своєї праці, тобто брати на себе відповідальність за зроблене.

Кожна людина в певний момент починає серйозно замислюватися про своє майбутнє, майбутню кар'єру. Знання про те, що таке кар'єра, які існують види і моделі кар'єри, як управляти кар'єрою, а також знання своїх здібностей, слабких і

сильних сторін допоможуть їй зупинити свій вибір на роботі в організації, що дає їй можливості професійного зростання і підвищення рівня життя; отримувати вищий ступінь задоволення від роботи; чіткіше уявляти особисті професійні перспективи, планувати інші аспекти життя; цілеспрямовано готуватися до майбутньої професійної діяльності; підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка людини, що пов'язані з розвитком професійної діяльності і досвіду протягом усього життя і не є залежними від фізичних кордонів організації та держави.

Види кар'єри

Кар'єра внутрішньоорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна (професійна) означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії він може пройти послідовно як в одній, так і різних організаціях, але в рамках професії та сфери діяльності, у якій спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або зі збільшенням розмірів винагороди за працю, або зміною змісту, або перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступник директора з управління персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці фірми, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись по службових сходинках, людина повинна мати можливість поглянути на фірму з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш трьох років. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втрачать свою цінність через п'ять років) і одночасно цілісне уявлення про організацію, підкріплене до того ж власним досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і різних організаціях.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш явне. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більшим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору в організаційній ієрархії.

Кар'єра ступінчаста – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає важливий результат. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може набувати як внутрішньоорганізаційних, так і міжорганізаційних форм.

Кар'єра прихована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, як правило, має великі ділові зв'язки за межами організації. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації, наприклад запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу за займану посаду.

Етапи кар'єри

Попередній період включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років. За той самий строк людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, вона піклується про безпеку існування.

Далі настає *період становлення*, що триває приблизно п'ять років – від 25 до 30. У цей час працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про самопочуття. Зазвичай у цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування триває від 30 до 45 років. У цей час відбувається процес зростання кваліфікації, просування по службі, накопичення практичного досвіду, навичок, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. Але разом з тим значно менше уваги приділяється задоволенню потреби безпеки, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями з закріплення досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей час характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові сходинки. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволені, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу.

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію. У цей час ідуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на пост, який звільняється. Хоча той самий строк характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше отримують задоволення від роботи і відчують стан психологічного і фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за всю кар'єру. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б гарною добавкою до пенсійної допомоги.

Особливе місце в менеджменті кар'єрою займає її планування. Будь-яка людина планує своє майбутнє, ґрунтуючись на своїх потребах і соціально-економічних умовах. Нема нічого дивного в тому, що вона бажає бачити перспективи службового зростання і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, що вона має для цього реалізувати. В іншому випадку мотивація поведінки стає слабкою, людина працює не в повну силу, не прагне підвищувати кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна перечекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

Приходячи на роботу, людина ставить перед собою певні цілі, але оскільки і організація, приймаючи її на роботу, також має певні цілі, тому тим, хто наймається, необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості. Людина повинна вміти співвіднести

свої ділові якості з тими вимогами, які ставить перед нею організація. Від цього залежить успіх всієї її кар'єри.

Засобом реалізації плану кар'єри є успішна робота на займаній посаді; професійний та індивідуальний розвиток; навчання; ефективна співпраця з керівником; створення положення та іміджу в організації. Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності [7].

У реальному житті найчастіше зустрічаються шість типів підходу до побудови кар'єри.

1 АЛЬПІНІСТ (висока самооцінка, високий рівень вимог, внутрішній локус). Нормальна людина, яка будує кар'єру свідомо, з повною внутрішньою віддачею. Як правило, проходить всі сходинки знизу доверху, відпрацьовує своє просування. Хороший професіонал і менеджер, робить перший крок тільки надійно закріпившись і підстрахувавшись, добре технічно оснащений. Людина сповнена рішучості дійти до вершини і буде штурмувати її до перемоги. Їй майже не треба спеціально допомагати, достатньо просто не заважати. Вона не схильна до різких необдуманих вчинків, і якщо не вставляти їй палиці в колеса, вона не покине компанію в складну хвилину. Про те, що їй необхідно, вона розкаже сама і доб'ється отримання бажаного.

2 ЛЮЗІОНІСТ (висока самооцінка, високий рівень вимог, зовнішній локус контролю). Теж прагне до висот і вірить у свої сили, не схильний більше використовувати сприятливі обставини, ніж відпрацьовувати ситуацію. Майстер «видимостей», вважає за краще переважно «здаватися», ніж «бути». Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і добре вміє його експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка б підняла його вгору. Може маніпулювати оточуючими, не схильний брати на себе велику відповідальність. Без докорів сумління піде до конкурентів при більш вигідній пропозиції. Утримати його може тільки висока успішність компанії в цілому і зовнішні ознаки його власного високого статусу в компанії, оскільки він дуже орієнтований на імідж. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не вимагає глибокого аналізу і відповідальних рішень. Як «обличчя» компанії може бути вельми

корисний, ця діяльність одночасно буде задовольняти його самолюбство і відчуття належності до високого соціального кола.

3 МАЙСТЕР (висока самооцінка, низький рівень вимог, внутрішній локус контролю). Йому цікаво освоювати нові сфери у своїй професії або навіть суміжні професії. Відчувши себе впевнено і отримавши результат, може втратити інтерес. Просування по соціальних сходинках його цікавить мало. Головне – цікаве насичене життя, відчуття руху вперед (а не вгору). Може приймати несподівані для оточуючих рішення про зміну діяльності. Але якщо ви дасте йому розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію, він буде «ваш». Якщо ви відчуєте, що він охолов, запропонуйте йому розвинути новий напрям чи поставте перед ним цікаву проблему – навіть якщо його навантаження подвоїться, він впорається, відчувши знову інтерес до життя.

4 МУРАХА (низька самооцінка, низький рівень вимог, зовнішній локус контролю). При цьому може бути хорошим професіоналом у своїй справі. Працює чітко за завданнями, які мають бути конкретно сформульовані, але не тому, що дурний, а через страх зробити помилку. Як виконавець дуже цінний. Якщо хочете його утримати, не завантажуйте його повноваженнями і прийняттям відповідальних рішень, не пропонуйте йому різких підвищень – може піти, злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи й подяка керівництва стануть для нього кращою нагородою. Якщо все ж таки ви хочете його просувати, робіть це поступово і давайте йому «опору» в якості компонентних заступників або розумного керівника вищої ланки.

5 ЗБИРАЧ (низька самооцінка, високий рівень вимог, зовнішній локус контролю). Намагається досягти вершин, але занадто довго готується почати професійну діяльність. Здобуває іноді декілька освітніх кваліфікацій, закінчує багато курсів. На співбесіду приходять з купою дипломів і посвідчень, при цьому реального досвіду роботи, як правило, майже не має. Вважає, що знає все, але не наважується розпочати роботу, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу чи слабку віру у свої сили. Досить нечітко уявляє собі свій кар'єрний шлях, але знає, що «хотів би стати начальником». Його грошові претензії, як правило, набагато вищі його реальної вартості. Однак якщо він

вгамує свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової сходинки, поступово може стати гарним працівником, особливо за наявності грамотного наставника. Перед просуванням по службі також необхідний адаптаційний тренінг або курси підвищення кваліфікації.

6 УЗУРПАТОР (низька самооцінка, високий рівень вимог, внутрішній локус контролю). У житті покладається в основному на себе, рухається по кар'єрних сходинках. Але недовіра до оточуючих і схильність до самоїдства йому дуже заважають. Відчуває на собі відповідальність за те, що відбувається на фірмі, тому намагається контролювати не тільки свою роботу, але і роботу сусідніх підрозділів, часто довільно розширюючи свої повноваження. Успішно працює в стабільній ситуації, але коли вона стає невизначеною, рішення приймаються хаотично. Невпевненість змушує його примикати до сильних груп, але недовіра не дає використовувати можливості, що відкриваються. Орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління. Важливо бачити перспективи, які він може досягти на фірмі, а також можливість професійного навчання. Вміє приймати відповідальні рішення, але доведенням справи до кінця повинні займатися його підлеглі. Для людей такого типу ефективним може бути тренінг особистісного зростання.

Вибір кар'єри є одним з найбільш важливих рішень, що людина приймає у своєму житті, оскільки досягнення людини в тій чи іншій сфері діяльності залежать від співвідношення її особистості і характеру роботи, а також від поєднання особистих очікувань у сфері особистої кар'єри з можливостями організації.

Поняття службової кар'єри існує в широкому і вузькому сенсі. У широкому розумінні кар'єра – професійне просування, професійне зростання, етапи сходження службовця до професіоналізму. У вузькому розумінні кар'єра – посадове просування, досягнення певного соціального статусу в професійній діяльності, зайняття певної посади.

Результатом кар'єри є високий професіоналізм службовця, досягнення визнаного професійного статусу. Критерії професіоналізму можуть змінюватися протягом трудової діяльності людини.

Для кожної людини самовизначення і самоствердження в житті завжди дуже важливо, і тому люди, які точно знають «що і як робити», є найбільш успішними.

Планування кар'єри досить тісно пов'язане з визначенням головних життєвих цілей. Вже на перших кроках зустрічаються різні сюрпризи. Не губіться, розширюйте свій кругозір, але не розкидайтеся. Прагніть досягати конкретних результатів і вчиться думати про стратегічні перспективи своєї діяльності, а також взагалі комплексно міркувати про життя, включно з особистісним.

Постановка мети є безумовною передумовою планування і щоденної роботи. Встановлення особистих цілей дозволяє краще усвідомити наявний щодо кар'єри вибір; переконатися в правильності обраного шляху; краще оцінити доречність дій і досвіду; переконати оточуючих у правильності вашої точки зору; отримати додаткові сили, розслабитися; підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів; сконцентрувати сили на ключових напрямках.

Зазвичай цілі встановлюються на конкретний період, тому корисно спостерігати за процесом їх визначення, затвердження і приведення в дію в такій послідовності.

Крок перший – пояснення потреб: слід встановлювати цілі в ситуації, яка не задовольняє людину або може стати такою.

Крок другий – прояснення можливостей: більшість керівників здійснюють вибір з ряду можливостей у всіх сферах життя. Деякі з цих можливостей можуть суперечити особистим цінностям або викликати надмірні труднощі для оточуючих. Перший крок у проясненні можливостей полягає у встановленні якомога більшої їх кількості.

Крок третій – прийняття рішення про те, що вам потрібно.

Списку можливостей недостатньо, людині необхідно знати, до чого вона прагне і чого вона хоче добитися. Це допоможе здатися очевидним, але визначити, що потрібно, не завжди просто. Необхідно відповісти на три ключових питання:

- 1 Що є для вас важливим?
- 2 На який ризик ви готові піти?
- 3 Як ваші рішення вплинуть на оточуючих?

При цьому перше питання пов'язане з визначенням особистих цінностей і позицій.

Друге питання допоможе визначити особисті межі, що впливають на вибір.

Третє питання спрямоване на вивчення того, що і як може бути порушено рішеннями.

Крок четвертий – вибір.

Коли вже визначений діапазон наявних можливостей і зрозумілі потреби і бажання, необхідно зробити вибір. Встановлення мети являє собою активний крок, тому при виборі людина бере на себе зобов'язання, що обраний образ дій забезпечить задовільний результат.

Крок п'ятий – уточнення мети.

Цілі корисні як нагадування про те, для чого вдаються до дій. Часто для досягнення однієї мети необхідні різні дії. При цьому можна випустити з уваги бажаний кінцевий результат і зануритися в текучку.

Крок шостий – встановлення часових меж.

Час – це ресурс, з яким слід розумно поводитися, але яким можна і серйозно зловживати. Люди повинні ставитися до часу як до коштовного ресурсу, подібного до грошей у банку. Час надає можливості для розвитку. Керування часом забезпечить розвиток професійних умінь і навичок. Цілі, які містять напрямок дій, мають також вказувати на швидкість руху. Якщо мета не має часових меж, нема ніякої можливості і стежити за своїми успіхами [7].

Першою складовою успіху на шляху до вершин кар'єри є вміння досягати результату і, досягнувши його, ставити перед собою все нові і нові цілі. Успіху в досягненні кар'єри неможливо домогтися без таких якостей, як воля, витримка й вміння йти на розумний ризик.

Друга складова успішної кар'єри – цілеспрямованість у досягненні поставленої мети, постійне бажання домагатися тільки перемоги як у роботі, так і в інших сферах життя. Однак одна перемога відрізняється від іншої, і це залежить від того, якими засобами вона була досягнута, яка ціна цієї перемоги.

Отже, третя складова успішної кар'єри – створення і підтримка хорошої репутації у своїх партнерів, клієнтів, керівництва.

Четверта складова має на увазі постійне прагнення до самовдосконалення, підвищення свого професійного рівня. Життя не стоїть на місці, у кожній галузі постійно відбуваються зміни, і тому конче необхідно завжди бути в курсі всіх новин. Крім того, постійно удосконалюючи свої знання, уміння та навички, ви набуваєте величезного досвіду роботи і зростаєте як фахівець.

5 ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ, МЕТОДИ ТА ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

Важливою умовою роботи будь-якого фахівця є постійне підвищення рівня його професійної компетентності.

Професійна компетентність – інтегральна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображує рівень знань, умінь, досвід, достатніх для здійснення певного роду діяльності, а також його моральну позицію. Вона є необхідною ланкою професіоналізму фахівця.

Класично професійну компетентність фахівця розглядають у таких її структурних компонентах: спеціальна (професійно-предметна), соціально-психологічна, методична та комунікативна [21].

Комунікативна компетентність передбачає здатність володіти комплексом комунікативних знань, умінь і навичок і вправно застосовувати їх для забезпечення ефективності усної та писемної комунікативної діяльності з метою досягнення результативності. Вона закладається в закладах вищої освіти і вдосконалюється в процесі практичної діяльності.

Комунікативна компетентність – система навичок, яка дозволяє будувати ефективне спілкування в межах своєї професії, ефективно вирішувати професійні завдання.

Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65 % свого робочого часу. Витрати чистого часу на бесіди в пересічного мешканця Землі складає 2,5 року. Це означає, що кожен протягом

свого життя встигає «наговорити» близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50 % інформації втрачається при передачі. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [4, 5].

Комунікація (спілкування) – це обмін людей між собою різними уявленнями, ідеями, інтересами, настроями, почуттями, установками під час їхньої спільної діяльності; взаємне інформування суб'єктів з метою налагодження спільної діяльності. Комунікація є соціальним процесом. Вона виконує об'єднувальну функцію в суспільстві.

Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування потрібно визначати функції спілкування (комунікації):

- інформаційно-комунікативна;
- перцептивно-комунікативна;
- регулятивно-комунікативна (інтерактивна);
- емоційно-комунікативна.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передачі інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій і взаєморозуміння людей. Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації одним одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів і їхньої спільної діяльності. Це відбувається

через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій і почуттів.

Спілкування як соціальне явище охоплює всі сфери суспільного буття і діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами. У психології виокремлюють такі види спілкування:

- *залежно від специфіки суб'єктів* (особистість чи група) виокремлюють міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне, спілкування між особистістю і групою;

- *за кількісними характеристиками суб'єктів* розрізняють самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

- *за характером спілкування* може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;

- *за цільовою спрямованістю* розрізняють спілкування анонімне, функціонально-рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.

Обмін інформацією здійснюється за допомогою вербальних (словесних) і невербальних (міміка, пантоміміка, виражальні рухи тіла) засобів комунікації.

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови. Основний вербальний засіб комунікації – мова. Мова сприяє взаємному обміну ідеями та думками з колегами. За допомогою мови передається інформація, координується спільна діяльність. Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні:

- засіб існування, передачі і засвоєння суспільно-історичного досвіду;

- засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, пам'ять, мислення, уява);

- засіб комунікації.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

У літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага. Мова будь-якої

людини має бути правильною. Мова ділової людини – особлива, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Мова завжди має відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. З цим пов'язане і вживання жаргонів чи сленгових виразів. Деякі з жаргонних слів дуже яскраві і точні, і якщо ужити їх у неформальній обстановці, до місця й у розмові зі співрозмовником, який напевно знає їхнє значення, то це цілком припустимо. Але переступивши поріг конференц-залу чи будь-якого солідного офісу, ділова людина повинна утриматися від уживання жаргонних слів. Ваша мова має бути зрозумілою співрозмовнику. Тому слід обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів. Наприклад, водії називають механізм зчеплення – кошиком, а поліграфісти іменують текст, що не помістився на смузі – словом «хвіст». Прекрасно, якщо керівник заводу може обговорювати зі своїми працівниками тонкощі виробничого процесу, використовуючи професійні слова. Такі слова служать людям однієї професії для більш точного і лаконічного вираження думки. Але в спілкуванні з бізнесменами вживання професійних слів небажане, оскільки для неспеціалістів вони не несуть інформаційної цінності. У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто напружувати співрозмовника, навіть якщо він добре освічений. Усне мовлення, на відміну від письмового, має бути максимально простим і зрозумілим. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною. Поширеною помилкою є повторення одних і тих самих слів, уживання штампів, канцеляризмів, що збіднює мову, робить її одноманітною і нецікавою. Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі ділової бесіди коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення бесід і переговорів. Ф. Кузін, автор ряду книг з етики і психології бізнесу, радить діловим людям мати у своєму розпорядженні набір готових і вже перевірених довголітньою

практикою ділового спілкування стандартних кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку. Ці конструкції істотно полегшують положення того, хто говорить, дозволяючи не витратити додаткових зусиль на пошуки потрібних формулювань [8].

До *невербальних засобів* комунікації належить інтонація, гучність, пауза в мові, міміка, а також поза, погляд, жести, дистанція тощо. Вони доповнюють і підсилюють вербальну інформацію, допомагають більш точно доносити зміст інформації, що передається партнеру, і підтримувати з ним продуктивний діалог. За даними А. Мейрабіана, лише 7 % повідомлень визначено їхнім вербальним змістом, 93 % має невербальну природу, з яких 38 % визначено модуляцією голосу, а 55 % – виразом обличчя.

Успіх будь-якого ділового контакту значною мірою залежить від уміння встановлювати довірливий контакт із співрозмовником, а такий контакт залежить не стільки від того, що ви говорите, а скільки від того, як ви поведетесь. У цьому процесі важливу роль відіграють емоції, манери партнерів, жести. Ефективність ділової взаємодії визначається не тільки тим, як зрозуміти слова співрозмовника, а й вмінням правильно інтерпретувати візуальну інформацію, тобто погляд партнера, його міміку та жести, рухи тіла, позу, дистанцію та кут спілкування, а також темп і тембр мовлення. Саме вміння «прочитати» невербальний, експресивний репертуар співрозмовника сприяє досягненню взаєморозуміння. Відстеження такої інформації під час ділової розмови допоможе вам зрозуміти морально-особистісний потенціал партнера, його внутрішній світ, настрій, почуття і переживання, наміри та сподівання, ступінь рішучості або її відсутності.

Внутрішній світ людини, мова її тіла та жестів взаємопов'язані. Рефлекторна природа більшості реакцій людини не дозволяє їй повною мірою контролювати свої жести, позу або міміку. Люди рідко замислюються над своїми рухами під час розмови, тому в ситуації, коли їхні думки та слова не співпадають, очі та жести викривають це, тобто є місцями втрата інформації [9, 11].

Психологи вважають, що через слова ми передаємо лише 7 – 10 % інформації, через міміку та жести – 55 %, а через інтонацію – 38 % інформації. Б. Шоу відмічав, що існує 50 способів сказати слово «так» та 500 способів сказати слово «ні», але написати ці слова можна лише одним способом. Л. М. Толстой у романі «Війна і мир» використовував словесні вирази для 97 відтінків людської посмішки, 85 відтінків виразу очей та інших емоційних експресій, які відображують ставлення людини до навколишнього світу і демонструють її почуття.

Ділова комунікація – це вистава, де кожний учасник «наглядає за наглядачем», і виграє той, хто, з одного боку, може слідкувати за враженням, яке він сам справляє, а з іншого – відслідковує невербальні сигнали партнера.

Розуміння мови міміки і жестів дозволяє точніше визначити позицію співрозмовника. Читаючи жести, ви здійснюєте зворотний зв'язок, який відіграє визначну роль у цілісному процесі ділової взаємодії, а сукупність жестів є важливою частиною такого зв'язку. Ви маєте змогу зрозуміти, як сприйнято те, що ви говорите: схвально чи ворожо, відвертий співрозмовник чи замкнутий, зайнятий самоконтролем чи нудьгує [3].

Знання мови жестів і мови рухів тіла дозволяє не тільки краще розуміти співрозмовника, а й, що більш важливо, передбачати, яке враження справило на нього те, що він почув, ще до того, як він висловиться з даного питання словами. Таким чином, така безслівна мова може попередити вас про те, чи необхідно змінити свою поведінку або застосувати щось інше, щоб досягти певного результату.

Невербальне спілкування – це система знаків, які використовуються в процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою вираження.

Тілесний контакт (такесичні засоби спілкування), який виявляється в різних формах – рукостискання, підштовхування, поплескування, погладжування і таке інше.

Виділяють *три типи рукостискання*: домінуюче (коли рука зверху, а долоня розгорнута вниз), покірне (коли рука знизу, а долоня розгорнута вгору), рівноправне (коли обидві руки залишаються у вертикальному положенні).

Потиск прямиий, не зігнутою рукою – ознака неповаги. При цьому людина прагне зберегти дистанцію і нагадати про нерівність.

Потиск кінчиків пальців аналогічний потиску прямою, незігнутою рукою. Ініціатор такого рукостискання хоче тримати партнера зі спілкування на зручній для себе відстані.

Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість або глибину почуттів по відношенню до партнера.

Поплескування по плечу можливе за умови близьких відносин, рівності соціального стану людей, що спілкуються.

Дистанція між співрозмовниками (проксемічні засоби спілкування). Відстань між учасниками ділового спілкування свідчить про його формальність або неформальність, ставлення партнерів один до одного, ступінь зацікавленості в розмові.

Як відомо, далеко не кожну людину ми підпускаємо близько до себе. Щоб можна було говорити про дистанцію, яка залежно від обставин відокремлює нас від іншого, потрібно поділити простір на чотири зони: інтимну, особисту, соціальну, публічну.

Людей, яких ми не пускаємо до границі *інтимної зони*, ми тримаємо на відстані приблизно наполовину витягнутої від тіла руки (не менше 45 см). У діловій взаємодії вторгтися в чужу інтимну зону взагалі не прийнято, тому багато людей важко переносять ситуації, коли хто-небудь без дозволу до них доторкається, поплескує по плечу.

Особиста зона в діловому спілкуванні дорівнює від 45 до 120 см.

Соціальна зона – це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких не дуже добре знаємо або зовсім незнайомі, а також при взаємодії з малою групою 15 ± 7 осіб. Зазвичай таку відстань прийнято при груповій діловій зустрічі, нараді, дискусії, прес-конференції, семінарі, «круглому столі» та ін. У діловій взаємодії таке спілкування здійснюється на відстані від 1,2 до 3,5 м.

Публічна зона – це відстань переважно при взаємодії з великою групою людей, з масовою аудиторією. Вона починається від 3,5 м.

Орієнтація, тобто положення людей, які стоять або сидять, відносно один одного. Орієнтація може змінюватися залежно від ситуації та свідчити про ступінь суперництва або співпраці.

Зовнішній вигляд. Основна мета – повідомлення про себе. Через імідж ділові партнери інформують оточуючих про свій соціальний статус, вид діяльності, самооцінку та ін.

Поза тіла. Поза тіла зазвичай вказує на ті або інші міжособистісні відношення, на соціальний статус партнерів. Вона може змінюватися залежно від настрою та емоційного стану людини. Однак при інтерпретації необхідно враховувати культурний потенціал людини та загальноприйняті етикетні умовності, яких слід дотримуватися в тих або інших конкретних ситуаціях.

Кивок головою використовується для схвалення або підтвердження чогось, а також як сигнал, який дає партнеру основу для вступу в діалог.

Вираз обличчя (міміка) дає можливість для широкої інтерпретації приховування або демонстрації емоцій, допомагає зрозуміти інформацію, яку передають за допомогою мовлення, вказує на ставлення до когось або чогось.

Жести можуть бути не досить виразливими, наприклад рухи голови або тіла, але використовуються разом з мовленням для того, щоб щось виділити в ньому, підкреслити, а іноді й замінити його.

Погляд дозволяє зчитувати найрізноманітніші сигнали: від прояву інтересу до когось або чогось до демонстрації абсолютного ігнорування. Вираз очей перебуває в тісному зв'язку з мовною комунікацією. Взагалі, на думку вчених, під час спілкування необхідно зустрічатися поглядами близько 60 – 70 % усього часу спілкування. Якщо співрозмовник занадто довго дивиться в очі, то це лякає. Менший час візуального контакту свідчить про недовіру до співрозмовника. Коли людина розмірковує над відповіддю на питання, вона відводить погляд у бік.

Паравербальні та екстравербальні сигнали. Значення висловлювання може змінюватися залежно від того, яка інтонація, ритм були використані для його передачі. Мовні відтінки впливають на значення висловлювання, сигналізують про емоції, стан людини, її впевненість або сором'язливість.

Але слід пам'ятати, що реакція співрозмовника залежить від його статі, анатомічних особливостей і типу; ступеня

інтровертивності або екстравертивності характеру; психологічних, фізичних і духовних потреб; ступеня його рухливості; національних особливостей; рівня культури та вихованості; місця проведення розмови.

Якщо ви бажаєте досягнути певних результатів у взаємостосунках з партнерами, співрозмовниками або просто з колегами, то вам необхідно оволодіти основами невербального, тобто безмовного спілкування. Як писав англійський письменник Честерфілд у листі до свого сина: «Вміння читати набувається читанням книг, але більш необхідне вміння – пізнання світу – можна набути лише читаючи людину та вивчаючи найрізноманітніші її видання».

Стилі та моделі ділового спілкування. У процесі спілкування кожна людина виробляє власний стиль, тобто сукупність найтипівіших рис поведінки в цьому процесі. З огляду на налаштованість, поведінку партнерів виокремлюють такі стилі спілкування [22]:

1 *Ритуальний.* Суть його полягає в дотриманні співрозмовниками прийнятих для певних ситуацій етикету формальних і неформальних правил і норм поведінки. Таке спілкування не має на меті змінити погляди партнера.

2 *Маніпулятивний.* Партнери ставляться один до одного як до засобу досягнення мети. Маніпулятивно впливаючи один на одного, вони намагаються вирішити свої питання.

3 *Гуманістичний.* Спілкування зумовлене станами переживання й усвідомлення поведінки особистості.

6 КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Кожен стикається з конфліктами в повсякденному житті. Деякі з цих конфліктів викликають лише легке роздратування, а інші призводять до серйозніших наслідків. Керівник-лідер має розробити свою стратегію успішного врегулювання конфліктів, щоб запобігати напруженню або тривалому невдоволенню, які у свою чергу несприятливо впливають на моральний стан і продуктивність роботи працівників. Особа у спілкуванні характеризується тим, чого вона хоче, своїми бажаннями,

інтересами, цілями. Кожен учасник спілкування має певні уявлення про свої можливості, здібності, а також про те, що він має робити. Спілкування нормальне, якщо узгоджено інтереси учасників, погляди на ситуацію, що склалась, правила реалізації інтересів.

Суперечності, у яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей і груп.

Під час конфліктів змінюється система стосунків і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невластивих їм дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Для управління конфліктною ситуацією керівник-лідер повинен знати психологічний механізм, джерела і причини виникнення, динаміку розвитку конфліктів, передбачати його розгортання і поведінку учасників, вміло обирати стратегію і тактику своєї поведінки. Конфлікти в організації виникають через конкретні аспекти діяльності, взаємини людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої.

Учасників конфлікту називають *опонентами* (від лат. *opponens* – той, що заперечує), *суперниками*, *противниками*. Як правило, ними є окремі особи, які відстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну «вагу», «силу», тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їхні шанси на перемогу. Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягти в конфлікті особистої мети. Опонент другого рангу – особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру зі взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

В організації за безпосередніми причинами виокремлюють такі види конфліктів:

- *конфлікти через інформаційні причини* (відсутність, дефіцит інформації, хибна інформація, відмінності в розумінні важливості, інтерпретації інформації, порядку та способах оцінювання);

- *конфлікти інтересів* (розбіжність виробничих, особистих інтересів);

- *конфлікти, породжені особливостями спілкування* (виразні емоції, хибне тлумачення і стереотипність мислення, відсутність зворотного зв'язку, повторювана негативна поведінка тощо);

- *організаційно-структурні конфлікти* (нерівність щодо влади й авторитету, відсутність потрібного часу, фізичні, географічні та інші фактори, що гальмують співробітництво);

- *конфлікти систем цінностей* (відмінності критеріїв оцінювання ідей і поведінки, розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини» конфлікти бувають діловими та емоційними.

Ділові конфлікти є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися на емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні – найбільша небезпека ділових конфліктів.

Емоційні конфлікти відбуваються у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають з різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їхній психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) конфлікти розрізняють як внутрішньоособистісні; міжособистісні; конфлікти між особистістю і групою; внутрішньогрупові; міжорганізаційні та міжгрупові конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних переважань.

Міжособистісні конфлікти у сфері управління та виробництва виникають через претендування на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є діадні (між двома учасниками) конфлікти, в які втягнуто осіб-носіїв різних цінностей, інтересів, думок. Це емоційно запальні, напружені конфлікти, що мають відкриту форму перебігу. Найчастіше виникають на основі особистих симпатій-антипатій, які тісно переплітаються з діловими, кар'єрними та іншими інтересами.

Конфлікти між особистістю і групою виявляються як суперечності між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричиняють їх неадекватність стилю керівництва рівневі зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неухвалення групою моральної позиції та характеру керівника. Характерною ознакою внутрішньогрупових конфліктів є втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти.

Внутрішньогрупові конфлікти нерідко є продовженням міжособистісного конфлікту, у який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.

До категорії *міжгрупових конфліктів* належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають внаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

Міжорганізаційні конфлікти здебільшого розгортаються у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко. Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, які зіштовхнулися в ньому.

Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їхніх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження стосунків.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють конфлікти, що лихоманяють організацію (як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації), і руйнівні конфлікти (в основі їх глибокі та принципові розбіжності в поглядах співробітників організації).

За впливом на життя і розвиток організації конфлікти розрізняють як такі, що спричиняють ускладнення, і такі, що не мають негативних наслідків.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями конфлікти класифікують так:

- *«вертикальні»*. Виникають вони у взаєминах типу «працівник-керівник» і «керівник-працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту;

- *«горизонтальні»*. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їхні багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Конфлікт, хоч у якій би формі він виступав, завжди проходить певні стадії розвитку, що розрізняються між собою якісними характеристиками і можливостями для локалізації, вирішення.

Однак далеко не кожний конфлікт може знайти своє вирішення. Все залежить від ступеня зняття суперечностей і створення умов, що виключають їх нове зародження. Відомо кілька основних способів поведінки людей у конфліктній ситуації, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони» [16].

Різний ступінь цих показників і їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особи в конфліктній ситуації – стилів конфліктів:

1 Стиль уникання, ухилення. Людина, яка дотримується цієї стратегії, прагне уникнути конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не має для людини великої цінності, якщо ситуація може розв'язатися сама собою (це рідко, але все-таки буває), якщо тепер нема умов для ефективного розв'язання конфлікту, але через деякий час вони з'являться.

Стиль уникання можна запропонувати до застосування в таких ситуаціях:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас порівняно з іншими важливішими завданнями, а тому ви вважаєте, що не слід витрачати на нього сили;
- ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити питання на свою користь;
- у вас мало влади для вирішення проблеми бажаним для вас способом;
- хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти рішення;
- намагатися вирішувати проблему негайно небезпечно, тому що розкриття і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- у вас був важкий день, а вирішення цієї проблеми може принести додаткові прикроці.

2 Стиль згладжування. Цей стиль ґрунтується на тезах «Не варто розгойдувати човен», «Давайте жити дружно». «Згладжувач» прагне не випустити назовні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, що лежить в основі конфлікту. Внаслідок цього може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не проявляються, але вони нагромаджуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема і негативні емоції, що нагромадилися, призведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

3 Стиль примусу. Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свій погляд за будь-яких обставин, його не цікавить думка інших. Цей стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовують владу, засновану на примусі, і традиційну владу.

Цей стиль може стати ефективним, якщо його використовують у ситуації, що загрожує існуванню організації або перешкоджає їй досягти своїх цілей. Керівник відстоює інтереси справи, інтереси організації і деколи просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік того, що керівник використовує цю стратегію, – придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

4 Стиль компромісу. Цей стиль характеризується ухваленням погляду іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко розв'язати конфлікт. Але за деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного рішення, наприклад незадоволеність «половинчастими рішеннями». Крім того, конфлікт у деякій видозміненій формі може виникнути знов, оскільки залишилася невирішеною проблема, що породила його. Цей підхід до вирішення конфлікту можна використовувати в таких ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи і мають однакову владу;
- задоволення вашого бажання має для вас занадто велике значення;
- вас може влаштувати тимчасове рішення, тому що нема часу для вироблення іншого або ж інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс допоможе вам хоч щось одержати, ніж усе загубити.

5 Стиль співробітництва. Ґрунтується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність у поглядах – це неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. За цієї стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові зрозуміти один одного, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не прагне досягти своєї мети завдяки іншим, а шукає шляхи вирішення проблеми. Цей стиль найважчий, тому що він вимагає тривалішої роботи. Мета його застосування – розроблення довгострокового взаємовигідного

рішення. Такий стиль вимагає уміння пояснити свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним.

Для розв'язання конфліктів цей стиль можна використовувати в таких ситуаціях:

- треба знайти загальне рішення, якщо кожний із підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;
- у вас тривалі, міцні і взаємовигідні відносини з іншою стороною;
- основною метою є придбання спільного досвіду роботи;
- сторони здатні вислухати одна одну і викласти суть своїх інтересів.

Оцінюючи особливості різних стилів поведінки в конфлікті, слід виходити з кількох основних моментів.

По-перше, не можна абсолютизувати жоден з описаних способів або говорити, що саме він «найправильніший», «кращий за інші», оскільки кожен з учасників конфлікту у відповідній ситуації поводитиметься відповідно до свого індивідуального стилю поведінки, який у свою чергу залежить від темпераменту, особливостей емоційної сфери, здатності до спілкування тощо.

По-друге, кожен з учасників конфлікту найчастіше користуватиметься різними стилями поведінки залежно від контексту конфлікту, значущості тих потреб та інтересів, що реалізуються в ньому, від людей, з якими він взаємодіє, від особливостей опонента, оскільки власна поведінка в конфлікті досить часто є «віддзеркаленням» поведінки останнього.

По-третє, кожен з учасників конфлікту здатний до зміни свого стилю поведінки. А тому, враховуючи, що стиль співробітництва є найефективнішим, оскільки він дає можливість задовольнити інтереси всіх його учасників, слід якнайбільше, як це можливо в конкретній ситуації, орієнтуватися на реалізацію саме цього стилю.

Для тих, хто хоче подолати конфлікт, пропонуємо певні правила його розв'язання:

1 Виявіть предмет і джерело конфлікту. Краще зробити це ще на стадії підготовки до обговорення проблеми. У розпал дискусії зробити це буде дуже важко.

2 Не розширюйте предмет конфлікту, скорочуйте кількість претензій, особливо емоційного характеру. Не можна відразу розібратись у всіх проблемах взаємовідносин – треба з'ясувати головну, яка є стрижнем конфлікту: чи це взаємна неприязнь, чи ділове суперництво, чи просто заздрість.

3 Треба знати, як розвивається конфлікт, на якій стадії проходить.

4 Потрібно уважно ставитися до обох сторін, що конфліктують, – «ініціатора» і «звинувачуваного». Треба з'ясувати, чого добивається ініціатор конфлікту – його мета ділова, самоствердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину тощо.

Ініціатор конфлікту повинен запропонувати позитивне розв'язання, а не тільки каральне. Не переходьте від обговорення справ або вчинків до обговорення особистісних особливостей учасників конфлікту. Під час дискусії не нагадуйте один одному старих гріхів.

5 Потрібно правильно оцінити обидві сторони. Треба знати психологічні механізми оцінювання. У конфлікті не повинно бути переможців, щоб конфлікт не розвинувся далі. Сторони, що конфліктують, повинні спілкуватися відкрито, активно. Переривання спілкування – це стратегія запобігання, а не досягнення згоди, вона заводить проблему в тупик. Під час розмови повторюйте в короткій формі основні думки партнера (бажано перефразувати), щоб він був упевнений, що ви його чуєте і розумієте. Всі сторони повинні підтримати заборону на погрози, ультиматуми. Інакше обговорення має мало шансів бути продуктивним. Прохання і пропозиції слід висловлювати якнайконкретніше. Що конкретніше прохання, то більше шансів, що його буде задоволено.

6 Не можна переоцінювати досягнення одних і недооцінювати досягнення інших. Не можна одних весь час заохочувати, других карати, а третіх просто не помічати.

7 Особливу увагу треба звертати на конфліктних осіб. У кожному колективі такі є, але потрібно не давати розцвісти їхній злій основі. На сьогодні визначено чотири типи конфліктних осіб:

- демонстративний – частіше за все це холерики і сангвініки, яким властива бурхлива діяльність у найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це життя, середовище існування. Вони люблять увесь час бути на виду, мають завищену самооцінку;

- ригідний – люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати у своїй поведінці зміни ситуації та обставин, брати до уваги думки і погляди оточення. Вони честолюбні, проявляють хворобливу образливість, підозрілість;

- педантичний – особа «надточного типу», яка завжди пунктуальна, прискіплива, занудна, хоча і старанна, відштовхує людей від себе;

- безконфліктний – особа, яка свідомо уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність в ухваленні рішення на інших, безпринципна. Тим часом конфлікт наростає, як сніжна куля, і звалюється на таку особу. Особливо це болісно і має негативні наслідки, якщо такий тип особи в керівника.

8 Треба пам'ятати, що кожна людина – індивідуальність, і треба вміти прийняти погляд іншого, а не розцінювати все «зі своєї дзвіниці».

9 Що ближчі стосунки, то складніше в конфліктній ситуації. Особливо це виявляється в групі. Не заводьте суто особистих стосунків у колективі, яким керуєте.

10 Не намагайтеся повністю переробляти, перевиховувати іншого, це невдячне заняття. Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своєї поведінки.

11 Пам'ятайте, що в групі об'єднуються чоловіки і жінки, які мають свої суто чоловічі і жіночі особливості психології. У жінок своя, жіноча, логіка, яка відзначається інтуїтивністю, ситуативністю і асоціативністю. Чоловіки ж віддають перевагу точному розрахунку, зіставленню фактів, логічному аналізу і раціональному підходу. Риси жіночого характеру – м'якість, доброта, слабкість, висока чутливість, емоційність, а у справжнього чоловіка в характері переважають самостійність, надійність, сміливість, схильність до ризику, твердість. Чоловіки і жінки по-різному чутливі до своєї індивідуальності. Жінці подобається позитивна оцінка її зовнішності (включаючи і одяг), емоційності, жіночності. Жінки дуже чутливі до тону розмови і

манери поведінки людей. Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, здатність ухвалювати оригінальні рішення, надійність і мужність.

12 Потрібно накопичувати «багаж» позитивних знань про іншу людину, а не посилювати негативну доміную, весь час її підживлюючи спогадами про негативні якості і вчинки.

13 У соціальній групі треба стежити за проходженням інформації по можливості без спотворення. Народження чуток завжди бентежить людей і викликає непотрібні зіткнення. Якщо до людини є претензії, краще за все віч-на-віч спокійно з нею поговорити і все з'ясувати, перш ніж виносити на розсуд загалу. Найпозитивніше ставлення людей – до публічної похвали, найнегативніше – до публічного осуду. Треба дуже уважно стежити за тоном і формою розмови з людиною, прагнути уникати категоричного тону і різкої форми, вміти викликати до себе прихильність людей. Подякуйте співрозмовникові за те, що він пішов на розмову. Аналіз змісту і структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології – проблему управління конфліктами.

Управління конфліктами, що виникають в організаціях, включає два основні завдання:

1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) імовірним конфліктам;

2) пошуки шляхів та умов подолання тих, що існують, реальних конфліктів.

Запобігати (профілактика) конфліктам в організаціях можна двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізують організаційні структури, що займають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків;

- самостійних дій, які реалізують керівники організацій спільно з членами колективів автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Долають конфлікти, як правило, у двох основних напрямках. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних)

конфліктів. Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошукові шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів, коли керівник проводить особисті бесіди з працівниками та групові заходи, що сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Долають відкриті (реальні) конфлікти іноді за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе.

Фактичне розв'язання конфлікту – це ліквідація відкритого конфлікту внаслідок урахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту. По-перше, це силове розв'язання конфлікту. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення протилежної сторони. У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовувати різні (часто не дуже порядні!) засоби, особливо коли до конфлікту стає причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: підрив репутації; дискредитування; блокування просування по службі; обмеження можливостей, підвищення заробітної плати, отримання премій тощо. Проте досвідчений керівник-лідер у таких випадках не вдається до складних інтриг, а використовує засоби, які завжди є в його розпорядженні – переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців. По-друге, це розв'язання конфлікту «за вироком»: ухвалення рішення жеребкуванням; голосуванням; арбітражним рішенням (за рекомендацією «третейського суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи). По-третє, це коопераційне розв'язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно, щоб вирішити проблему. Коопераційного розв'язання конфлікту досягають за допомогою вже описаних вище заходів:

- посередницького рішення;
- досягнення компромісу, веденням переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.

7 ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА, СТИЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність управлінського процесу, настрої людей в організації, відносини між співробітниками залежать від безлічі факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу та ін. І одну з головних ролей відіграє особистість керівника.

Керівник – це особа, яка наділена правом прийняття рішень і виступає єдиначальником у межах наданих йому повноважень.

Вплив керівника на співробітників має на меті спонукання їх до певного службового поведіння, яке відповідало б як вимогам організації, так і власним уявленням [19].

Ефективна реалізація керівником управлінських функцій вимагає наявності організаторських здібностей, такту, знання етичних правил і дотримання етикету, тому він повинен:

- знати справу;
- мати організаторські здібності;
- знати потреби підлеглих;
- вміти спілкуватися;
- вміти визнавати свої помилки;
- володіти словами, які виражають його особисте ставлення до співрозмовника: «не знаю», «так», «ні», «потрібно порадитися», «як ви думаєте?»;
- вміти підбирати людей для роботи;
- вміти бачити в підлеглих їхні переваги і недоліки;
- вказувати підлеглим на недоліки, не принижуючи їхньої гідності.

Вимоги до сучасного керівника:

1 *Здатність управляти собою і своїм часом* – інтеграційна здатність, що включає рівновагу між особистісними і професійними запитами і потребами; раціональне і результативне використання часу взагалі і працівника зокрема; ефективне ранжування справ; доцільне спілкування з оточуючими; наявність почуття власної гідності; стресостійкість.

2 *Наявність розумних особистих цінностей* – основні життєві позиції, які дозволяють сучасному керівникові виносити

правильні судження про те, що важливо, а що ні, і приймати правильні управлінські рішення.

3 *Наявність чітких особистих цілей*, що орієнтують керівника на конкретні справи і їх результати і дають можливість ранжувати сили, час та інші ресурси управлінської діяльності.

4 *Постійне особисте зростання*, розвиток на основі знання себе і своїх індивідуальних можливостей, що передбачає виділення часу для розвитку, позитивне ставлення до перешкод, оцінювання власного досвіду, віру у свої сили, реагування на зміни в кар'єрі через управління професійним розвитком.

5 *Уміння ефективно вирішувати проблеми*, що припускає постійну націленість на вирішення проблем, вибір адекватних методів, використання системного підходу, визначення відповідальних за проблему, чітку постановку мети роботи кожного, встановлення критеріїв для визначення успіху, вмиле поводження з інформацією, ефективне планування, виділення часу на аналіз, ефективне координування роботи колективу.

6 *Здатність до інновацій* – інтеграційна здатність керівника, що включає позитивну оцінку творчого підходу в інших людях, віру у свої творчі здібності, вміння виділяти фактори, що перешкоджають творчості, наполегливість у вирішенні завдань, вміння порвати з традиціями, потреба в змінах, використання системного підходу до вирішення проблем і відбору новаторських ідей щодо їх вирішення, вміння вчитися на помилках, прагнення до ризику.

7 *Здатність впливати на оточуючих*, що характеризується вміннями правильно їх оцінювати, встановлювати взаємини, чітко викладати думки, наявністю реалістичного уявлення про власне «я», впевненою поведінкою, прагненням бути наполегливим, вмінням «почути» іншого, бажанням його зрозуміти.

8 *Знання сучасних управлінських підходів*, що припускає знання стилів управління і власного стилю, зміна стилю управління залежно від потреби і ситуації, вміння домогтися від людей усього, чого вони можуть дати.

9 *Здатність управляти* (вміло використовувати людські ресурси) включає розуміння власної ролі і факторів, що впливають на виконання цієї ролі, адаптацію стилю управління до змін у суспільстві, системний підхід до аналізу роботи,

кваліфіковане делегування повноважень і створення позитивного зворотного зв'язку, пошук активізації діяльності співробітників і критеріїв успіху.

10 *Уміння навчати і розвивати підлеглих* – особливе вміння керівника, пов'язане з його виховними функціями. Керівник повинен прагнути створити в колективі позитивне середовище для навчання, аналізувати потреби співробітників у навчанні, систематично оцінювати співробітників, знати сильні і слабкі сторони підлеглих, ставити цілі, що вимагають зусиль, використовувати можливості розвитку в процесі роботи.

11 *Здатність формувати і розвивати робочі групи*, що характеризується наявністю навичок управління, створенням сприятливого психологічного клімату, зацікавленістю в результатах роботи, правильним підбором працівників і чітким розподілом між ними обов'язків, підтримкою особистісного розвитку підлеглих, формуванням ефективних внутрішньоколективних відносин, використанням конфліктів у конструктивних цілях, заохоченням працівників, які йдуть на ризик, висуванням високих вимог до підлеглих.

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника й офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом [23].

Керівництво – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Керівник повинен мати владу не лише неформальну, але обов'язково й формальну: підлеглі залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просування по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги.

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує. У сучасному менеджменті виокремлюють п'ять основних форм влади: примусу, винагороди, законну, експертну, харизматичну.

Влада примусу. Джерелом її є страх. Ґрунтується на побоюванні виконавця втратити роботу, посаду, премію, повагу, захищеність тощо. Вона не обов'язково передбачає насильство, але працівника завжди супроводжує відчуття невизначеності.

Недоліками такої влади є відсутність довіри між підлеглими та керівництвом; значні витрати на контроль за діями підлеглих; бажання підлеглого помститися керівникові; орієнтація підлеглих на виконання роботи лише в межах встановленого завдання, гальмування розвитку організації, стримування ініціативи.

Така влада притаманна авторитарному керівникові й ефективна лише тоді, коли підлеглі дорожать місцем своєї роботи, не маючи змоги змінити її.

Влада винагороди. У її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу. Джерелом такої влади є прагнення людей задовольнити певні свої потреби. Керівник використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо. Ця форма влади знайшла широке застосування з огляду на різноманітність існуючих винагород – від матеріальних до моральних.

Однак її недоліком є те, що з часом цінність звичної винагороди знижується, задоволення від її отримання втрачається. Тому її використання не дає бажаного результату. Але для забезпечення дієвості цієї форми влади винагорода має бути цінною для виконавця. При цьому слід брати до уваги, що в людей різне розуміння цінностей. З огляду на це ефективною влада винагороди буде в тому разі, якщо керівник знатиме пріоритети своїх підлеглих і будуватиме систему винагород відповідно до них.

Законна влада. Передбачає вплив на підлеглих через традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Ґрунтується на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати накази, обов'язкові для виконання. Отже, джерелом законної влади є соціальні норми того суспільства, у якому функціонує конкретна організація.

Перевагами законної влади є забезпечення стабільності організації, швидкість і передбачуваність впливу, оскільки виконавець реагує не на певну людину (керівника), а на відповідну посаду.

Суттєвий недолік – консерватизм, який перешкоджає організації бути гнучкою.

Експертна влада. У її основі – вплив через розумну віру, зумовлену переконаністю в тому, що керівник має ґрунтовні знання з питань, які вирішуються. Джерелом експертної влади є знання. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи його виконання. Підпорядкованість ґрунтується на усвідомленні й логіці. Чим значніші досягнення експерта (керівника), тим більша переконаність підлеглих у тому, що його рішення завжди правильні. Це посилює вплив на оточення.

Недоліками експертної влади є те, що навіть одне помилкове рішення похитне віру підлеглих, а отже, і авторитет керівника. Поява ще одного експерта спричинить конкуренцію за владу.

Різновидом експертної влади є *влада інформації*. Вона ґрунтується на можливостях і спроможності керівника з'єднувати на своєму рівні всі інформаційні потоки. Джерелом цієї влади є мережа комунікаційних каналів, якою надходить інформація.

Якщо інформаційні канали доступні лише керівникові, який оперативно реагує на потенційні загрози або використовує можливості, про які інші ще не знають, у такому разі кажуть про *владу зв'язків*. Ефективне використання її дає змогу підтримувати позиції організації на потрібному рівні без її кількісного зростання. А за умов формування ринкових відносин (наприклад в Україні) це особливо важливо, оскільки з'являється можливість не лише своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, а й за необхідності їм оперативно протидіяти, лобіюючи свої інтереси в законодавчих органах влади.

Перевагою експертної влади в усіх її різновидах є те, що вона поширюється не лише на підлеглих, а й на працівників різних рівнів з оточення керівника. Однак вона може бути небезпечною для того, хто її завоював, і є загрозою для інших. Влада інформації може бути підставою для поглиблення залежності від її носія і шантажування.

Харизматична (еталонна) влада. Формується на засадах харизми, тобто в силі особистих якостей або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Таким лідерам властиві незалежність, гідність, неординарна і вражаюча

зовнішність, риторичні здібності, талант управлінця, впевненість у собі, вимогливість і позитивний критицизм у ставленні до підлеглих, об'єктивність у заохоченні й покаранні, ввічливість і доброзичливість, почуття гумору, нормальне сприйняття дотепів і жартів, зацікавленість особистими проблемами підлеглих тощо.

Харизматичний керівник викликає в підлеглих симпатію, є для них взірцем. Його дії і вчинки знаходять безумовну підтримку в тих, хто перебуває під його впливом.

Отже, джерело харизматичної влади – наявність тих, хто готовий іти за лідером.

Недоліком такої влади є те, що харизма може бути використана і для негативного впливу на людей. Крім того, харизматичні лідери можуть повірити в непохитність своєї влади над людьми і перестати використовувати інші її форми.

Керівники зі знаннями експерта або харизматичними якостями часто застосовують для впливу на інших такі інструменти, як переконання та залучення до співробітництва.

Переконання. Потреба в ньому виникла внаслідок підвищення загального рівня розвитку працівників. Якщо раніше експертами були одиниці, то нині кількість людей з глибокими знаннями в різних галузях науки чи практичної діяльності значно зросла. Вони вже нічого не приймають на віру, оскільки мають власну думку. Така ситуація вимагає від керівника переконливих аргументів на користь своєї позиції. При цьому керівник «ділиться владою», бо визнає компетентність підлеглих і свою залежність від них, чим задовольняє їхню потребу в повазі.

Для переконання опонента можна застосовувати як логіку, так і емоції. До логіки більше схиляються експерти, до емоцій – харизматичні лідери. Але значно переконливішим є емоційно насичений і логічно аргументований виклад власних позицій.

Найбільшою перевагою впливу через переконання є те, що перевіряти працівника нема потреби. Він вважатиме справою честі виконати доручене завдання, оскільки воно допоможе організації досягти поставлених цілей. Однак сам процес переконання є важкою справою – потрібно багато часу, щоб передати свою точку зору іншій людині; при цьому нема впевненості в тому, що людина справді її сприйняла, навіть якщо з нею погодились.

Залучення до співробітництва. Ґрунтується на бажанні переважної більшості індивідів отримати визнання колег, відчутти їхню повагу до себе як особистості. Вплив через співробітництво полягає в тому, що керівник не переконує підлеглого у правильності вибраних цілей чи способів їх досягнення, а залучає його до їх формування та вибору шляхів досягнення. Однак цей інструмент впливу слід використовувати тільки в тому разі, коли потреби найвищого рівня є активним мотивуючим фактором для людини. Вони більш прийнятні для творчих особистостей, які охоче виявляють ініціативу і компетентність.

Практичне застосування охарактеризованих форм влади визначається тим, наскільки вони відповідають ситуації, тобто якою мірою можуть вплинути на поведінку конкретної людини чи групи людей, щоб спрямувати їхні дії на досягнення цілей організації. Керівник має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

Всі особистісні якості керівника проявляються в його стилі управління – системі принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У межах традиційної концепції управління виокремлюють авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

Ці стилі відрізняються за багатьма параметрами: характером прийняття рішень, ступенем делегування повноважень, способом контролю, набором використовуваних санкцій та ін. Але головною відмінністю все ж таки є бажані методи управління: командний з перевагою наказів, договірний з урахуванням соціально-психологічних особливостей управління або безсистемний.

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають

обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки зі своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих і їхніх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

– *патріархальне*. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

– *автократичне*. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

– *бюрократичне*. В основі його – надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

– *харизматичне*. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

Демократичний стиль. Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до вирішення проблем можуть бути залучені й професіонали, але

співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей.

Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату і загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один в одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Як видно, демократичний стиль управління є більш комфортним для підлеглих, які проявляють більше ініціативи, у результаті чого справа тільки виграє.

Однак демократичний стиль керівництва не при всіх умовах застосуємо. Він успішно спрацьовує при таких умовах:

- стабільному, усталеному колективі;
- високій кваліфікації працівників;
- наявності активних, ініціативних, нестандартно мислячих і діючих працівників (нехай навіть у невеликій кількості);
- неекстремальних виробничих умовах;
- можливості здійснення вагомих матеріальних витрат.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій і відповідальності на інших керівників і

підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Загалом стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) факторів.

Авторитарний стиль доречний за наявності принаймні двох умов: а) того вимагає виробнича ситуація; б) персонал добровільно та охоче погоджується на авторитарні методи керівництва. При всіх «витратах» авторитарного стилю йому притаманні і важливі переваги:

- забезпечує чіткість і оперативність управління;
- створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;
- мінімізує час прийняття рішень, у малих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов;
- не вимагає особливих матеріальних витрат;
- у молодих, недавно створених підприємствах дозволяє успішніше і швидше впоратися з труднощами становлення та ін.

Деякі працівники відносно легко приймають авторитарний стиль керівництва. Буває, що працівник зобов'язаний виконувати складну роботу, допомагаючи високо механізованим лініям і автоматам. Тому він вважає за краще, отримавши накази, залишатися на своєму робочому місці і точно, відповідно до інструкцій, виконувати свої обов'язки.

У підрозділі також бувають працівники, виховані в сім'ї, що має патріархальні, авторитарні традиції. Вони теж без особливих

труднощів сприймають авторитарне вплив на них у колективі, більш того, їм складно пристосуватися до демократичного стилю управління, що може призвести до ухиляння від роботи.

До недоліків авторитарного стилю належать:

- придушення (невикористання) ініціативи, творчого потенціалу виконавців;
- відсутність дієвих стимулів праці;
- громіздка система контролю;
- у великих організаціях бюрократування апарату управління;
- невисока задоволеність виконавців своєю працею;
- високий ступінь залежності роботи групи від постійного пресингу керівника тощо.

Багато працівників негативно ставляться до авторитарного стилю керівництва. Вони втрачають інтерес до творчості і ініціативи, не бажають усвідомлювати проблеми, оскільки завжди повинні діяти за вказівкою згори. Вони можуть неухильно підкорятися, але їм буває важко залишатися байдужими спостерігачами дій керівника в організації. Прагнучи до вибору кращих умов праці, самолюбні і самостійні працівники не люблять довго сидіти на одних і тих самих посадах, якщо керівник не бажає наділяти їх додатковими повноваженнями. Працівникові, який прагне до самовдосконалення і прогресу, швидко набридають консервативні, детально розроблені інструкції.

Не задоволені своєю працею, вони можуть навіть піти на прихований саботаж: у разі виникнення помилок з боку керівників, не допомагають їх подолати, а, навпаки, навіть раді тому, що сталося. Виконуючи свої обов'язки, вони можуть працювати повільно, допускати помилки і відхилення від якості.

На противагу авторитарному стилю демократичний стиль керівництва дозволяє:

- стимулювати прояв ініціативи, розкрити творчий потенціал виконавців;
- успішніше вирішувати інноваційні, нестандартні завдання;
- ефективніше використовувати матеріально-договірні стимули праці;

- включити також психологічні механізми трудової мотивації;
- підвищити задоволеність виконавців своєю працею;
- створювати сприятливий психологічний клімат у колективі і т. д.

Демократичний стиль означає, що особиста думка керівника не є безперечним, а служить відправною точкою для обговорення проблем і вироблення оптимального рішення. У результаті пошуку кращих рішень враховуються пропозиції будь-яких працівників.

Успіх демократичного стилю керівництва залежить і від переконаності самих працівників у його необхідності. Якщо більшість членів колективу впевнені, що їхній керівник «сам все знає», то в цьому випадку успіху демократичний стиль керівництва не матиме.

Одним з головних переваг демократичного стилю є тверда впевненість членів колективу в тому, що вони виконуються не спущений зверху наказ, а діють на основі спільно виробленого і обраного ними рішення. Саме це почуття спонукає працівників співпрацювати з великим ентузіазмом для досягнення спільно розробленого рішення.

Іноді використовується псевдodemократичний стиль керівництва, який означає, що керівник робить вигляд, що його цікавлять чийсь думки, пропозиції, а насправді він уже прийняв рішення і дотримується його. Подібний підхід потрібен керівнику для маніпулювання почуттями і настроєм працівників. Але цей стиль недовговічний: врешті-решт працівники розберуться в істинності намірів і дій керівника. І якщо вони зрозуміють, що стали жертвою гри в демократичний стиль керівництва, то результати їхньої роботи можуть виявитися навіть гірше, ніж при авторитарному стилі.

Причини неуспішного керівництва:

- манія величності, ілюзорна віра у свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися діями інших людей;
- надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти «шахрай», то всі навколо схожі на тебе;

- амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими;
- незнання потреб та інтересів своїх підлеглих;
- невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну;
- невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими;
- невіра в здібності своїх підлеглих;
- управління роботою підлеглих безпосередньо, замість того, щоб правильно їх розподіляти між підлеглими;
- тримання керма влади в одних руках, прийняття рішення за підлеглих і тим самим стримування їхньої ініціативи;
- невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи;
- виконання передусім знайомої і приємної роботи;
- невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки;
- труднощі, вимоги та обмеження в роботі керівників.

Не кожному керівникові відразу вдається адаптуватися до умов життя в організації, завоювати повагу і довіру підлеглих. Багатьом із них доводиться відчувати як власну невідповідність до виконання нових обов'язків, так і явний або прихований спротив очолюваного колективу.

Норми службової етики керівника спрямовані на встановлення сприятливих особистих взаємин, створення здорового морально-психологічного клімату в службовому колективі. Вимагаючи ініціативи від працівників, керівник повинен у складні моменти брати їх під захист, брати удар на себе. Увага до людей має поєднуватися з турботою про професійне зростання колег, підлеглих і, у рівній мірі, самих керівників. Розпізнати в людині талант, вміти розкрити його і створити умови для творчого зростання людини – важливі вимоги службової етики керівника.

Бесіда в спокійному діловому тоні дає великі результати, ніж розмова в обстановці нервозності і взаємних докорів.

Керівнику необхідно стримувати свої емоції, він не має права на необдумане слово. Доцільно в певних межах дискутувати під час обговорення проблем, які потрібно

вирішувати колективу, і за необхідності виробляти рішення, яке було б зрозумілим і сприймалося б усіма членами колективу.

Основні функції керівника:

1 Адміністративно-організаційні. Керівник відповідно до офіційно наданих йому прав і обов'язків повинен координувати індивідуальні дії членів групи в єдину загальну силу. Він розподіляє обов'язки і доручення між співробітниками, оцінює їх результат, дає їм службову атестацію, несе персональну відповідальність за діяльність окремих підлеглих і всієї групи перед вищими інстанціями.

2 Стратегічні, пов'язані з постановкою стратегічних і тактичних цілей, вибором оптимальних методів їх досягнення. Реалізація цих функцій є показником творчого потенціалу керівника, його інтелекту, винахідливості, здатності знаходити нові рішення, висувати нові ідеї.

3 Експертно-консультативні. У процесі управління діяльністю групи керівник повинен виступати як особа з високою професійною компетентністю, до якого кожен співробітник може звернутися як до джерела достовірної інформації і найбільш кваліфікованого фахівця у вирішенні конкретних службових завдань. Висока професійна кваліфікація – одна з основних складових авторитету керівника. Начальник, призначений зверху, але не компетентний з точки зору вирішуваних колективом завдань, швидко втрачає свій авторитет, йому підкоряються тільки через вимоги службової дисципліни, він втрачає свої лідерські якості, і підлеглі шукають собі справжнього консультанта в особі неформального лідера.

Компетентний керівник має справжній авторитет і стає справжнім лідером, здатним організувати єдність формальної і неформальної структури групи, перетворити її в згуртований професійний колектив.

4 Комунікативні. Керівник є центром організації професійного колективу, основним джерелом важливої службової інформації, необхідної для успішного функціонування групи. Така інформація передається в процесі спілкування з групою і окремими її членами. Комунікативність, вміння спілкуватися з людьми, доступність у спілкуванні, емпатія – основні професійно важливі якості керівника. Керівник може бути відкритим для

спілкування зі співробітниками і тоді сприймається як лідер, не втрачаючи при цьому свого авторитету. Якщо ж він буде систему своїх комунікативних зв'язків тільки відповідно до принципів суворої субординації, тобто комунікативний тільки з іншими керівниками рівного з ним рангу і вище, то він віддалений від групи своїх співробітників і не може розраховувати на будь-який інший вплив, крім офіційного, посадового.

5 Виховні. Приймаючи рішення і направляючи колектив на вирішення поставлених службових завдань, керівник одночасно повинен забезпечувати високий виховний ефект у формуванні особистості своїх підлеглих. Він навчає і виховує їх особистим прикладом свого відповідального ставлення до служби, своєю високою професійною компетентністю. Функція виховання включає і дисциплінарні методи заохочення і покарання, якщо співробітники порушують регламент служби або моральні принципи життя колективу і суспільства (наприклад у випадках професійної деформації та ін.).

6 Представництва. Керівник – офіційна особа, до обов'язків якої входить представництво групи в зовнішньому соціальному середовищі, перед іншими організаціями, вищим керівництвом. На нарадах, конференціях він виступає від імені всіх членів групи, і за його зовнішністю і поведінкою судять про групу в цілому. Тому керівник-лідер повинен відповідати високим стандартам суспільної і професійної поведінки. Він повинен мати навички культурного спілкування, гідні манери і пантоміміку, високу культуру мови.

8 ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА ПРИ ПРОВЕДЕННІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки прийняття будь-яких управлінських рішень виходить з прагнення отримати не випадковий, а необхідний підприємству результат. Його досягненню передують ряд цілеспрямованих дій, покликаних забезпечити одержання необхідного результату, який би

найбільшою мірою враховував інтереси й можливості підприємства в економічних умовах, що складаються. З цієї точки зору планова діяльність як система економічних заходів може бути визначена як уміння передбачати мету і результати діяльності підприємства, так і ресурси, потрібні для досягнення цих результатів. При цьому планування тісно переплітається із прогнозуванням, що передує плануванню [18].

Прогнозування – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому. На основі прогнозів визначається можливість досягнення встановлених цілей.

Досягти мети можна різними шляхами. В умовах швидко мінливої економічної ситуації необхідно обов'язково мати зворотний зв'язок між процесами реалізації та розроблення планів. Це буде забезпечувати відповідність основних завдань планів реаліям.

Планування – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і урахування можливих змін умов господарювання.

Слід зазначити, що планування – це функція управління, яка охоплює такий комплекс робіт: аналіз ситуацій і впливу факторів зовнішнього середовища; оцінювання й оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розроблення плану, реалізація плану.

Наприклад, якщо стоїть завдання збільшити обсяг виробництва до визначеного розміру, то досягти цього можна за рахунок підвищення ефективності використання діючих виробничих потужностей, закупівлі або оренди додаткових засобів виробництва і т. ін. Реалізація кожного з можливих варіантів потребує додаткових ресурсів (інвестиції в основні фонди, обслуговування кредитів, оплата енергоносіїв і т. ін.) і в загальному випадку призведе до одержання різних доходів і прибутку. Проаналізувавши основні очікувані (планові) показники порівнюваних варіантів, керівництво підприємства приймає принципове рішення про свої подальші дії. Якщо

очікувані результати й умови їх досягнення не задовольняють керівництво, то шукають нові шляхи їх досягнення чи уточнюються цілі відповідно до існуючих реалій. У тому випадку, коли очікувані результати задовольняють менеджмент підприємства, формується система планових показників відповідно до обраного варіанта досягнення мети. У процесі реалізації плану ситуація може змінитися (зросте або зменшиться попит, зміниться ставка оподаткування, підвищиться мінімальна заробітна плата, вийде з ладу устаткування і т. ін.), що вимагатиме проведення повторного аналізу ситуацій та ухвалення рішення про подальші дії керівництва підприємства.

Будь-яке підприємство являє собою економічну (виробничу) систему, що виникла в результаті суспільного поділу праці й покликана самотійно чи у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти потреби суспільства. У свою чергу, підприємство є частиною економічної системи більш високого рівня (держави) і змушене враховувати ті «правила гри», що диктує держава. Ці правила поведінки багато в чому визначаються формою планування, що використовується державою. Існують дві форми планування, які на певному історичному етапі розвитку мали досить значне поширення, – це директивне та індикативне планування.

Директивне планування (обов'язкове, таке, що підлягає неухильному виконанню) припускає застосування насамперед командно-адміністративних важелів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Така форма планування застосовувалася у країнах з неринковою економікою, де використовувалася централізована система планування. Хоч дана форма планування і мала певні позитивні моменти (наприклад можливість швидкої концентрації сил і ресурсів на найбільш важливих напрямках розвитку економіки країни), у цілому вона не витримала випробування часом.

Індикативне планування є альтернативою командним методам управління, тому що не передбачає обов'язковості виконання рекомендацій.

Як інструмент управління індикативне планування найчастіше застосовується на макрорівні. Завдання

індикативного планування називаються індикаторами. Індикатори – це параметри, що характеризують стан і спрямованість розвитку економіки. Вони розробляються органами державного управління під час формування соціально-економічної політики і визначають характер державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

При індикативному плануванні в регулюванні економічних процесів, крім держави, беруть участь суб'єкти господарської діяльності, що характерно саме для ринкової економіки. При цьому регулювання ґрунтується на суміщенні непрямого і прямого регулювання при пріоритеті фінансово-економічних важелів впливу.

Таким чином, в умовах ринкової економіки планування не виключається як таке, а набуває інших форм. Діючи в умовах індикативної форми планування, підприємство самостійно здійснює вибір системи планів, що відповідають економічній ситуації. При цьому воно зупиняє свій вибір на тих видах планів, що найбільше відповідають його довгостроковим інтересам і розумінню необхідного ступеня регламентації поточної діяльності.

Планування здійснюється на засадах відповідних принципів. Принципи планування – це основні правила (теоретичні посилення), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розроблення оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічаються посилення у спеціальній літературі, можна віднести:

- принцип цільової спрямованості, що передбачає чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути. Тобто має здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їх реалізації;

- принцип участі виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що

участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їхньої кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Розширюючи пізнавально-фахові можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості підприємства в цілому у вирішенні більш складних завдань;

– принцип безперервності передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов господарювання, що відбуваються (тобто має існувати циклічність планування). Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їх впливу роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми.

Як бачимо, реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, моніторингу планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності «від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу;

– принцип системності виходить з того, що планування на підприємстві повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, орієнтовані на виконанні загальних цілей.

У процесі внутрішнього планування, здійснюваного на підприємстві, цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи. Координація – це взаємодія об'єктів планування одного рівня управління, а інтеграція – це взаємодія об'єктів планування різних рівнів управління (підприємство – цех – дільниця) [13].

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлена такими причинами:

по-перше, принцип системності виходить з того, що діяльність жодного підрозділу підприємства неможливо планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших об'єктів планування даного рівня;

по-друге, у процесі роботи одних підрозділів можуть з'являтися результати, які є корисними для інших підрозділів;

по-третє, реалізуючи принцип системності в частині координації, можна уникнути дублювання витрат, заощаджувати на витратах, пов'язаних із постачанням;

по-четверте, кожний локальний план має формуватися виходячи з загальної стратегії підприємства. Такі мають бути частиною загального плану вищого рівня, тому що всі плани підрозділів – це не просто сукупність механічно зібраних документів, а їхня взаємозалежна система.

Зрозуміло, що про здійсненні інтеграції та координації може йтися тільки в тому випадку, якщо для цього є умови.

Принцип гнучкості вимагає, щоб у процесі розроблення планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто мають бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип точності вимагає, щоб план складався зі значним ступенем точності. Деталізація і конкретизація планів має бути в межах реальних можливостей виходячи з інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

У процесі реалізації планування як частини управлінської діяльності мають надаватися чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності має завершитися складанням документа, де б визначалися завдання, строки, контрольні цифри, графіки виконання робіт. Таким документом є план. Оскільки один показник не може охопити всі завдання, що постають перед підприємством у різних напрямках його діяльності, потрібна система взаємозалежних показників.

План – це документ, що містить систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування в періоді, що розглядається.

За допомогою планів визначаються рамки економічної діяльності (які дії треба розпочати, коли і яких показників досягти, які ресурси залучити і т. ін.). Одночасно планові показники служать як контрольні індикатори для оперативного управління діяльністю.

Планування має системний характер, тобто всі види планів, що розробляються на підприємстві, мають становити деяку цілісність, яка складається зі взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику системи. Ця система в основі класифікації планів має відмінності за строками, на які розробляються плани, і ступенем деталізації планових розрахунків і завдань. У наш час, виходячи зі строку, на який розробляється план, склалася така система планування:

- стратегічне планування (10-15 років);
- довгострокове планування (5-10 років);
- середньострокове планування (1-5 років);
- короткострокове (поточне й оперативне) планування (до року).

Стратегічне планування являє собою вид планової роботи, результатом якої є розроблення головних цілей діяльності підприємства, орієнтованої на досягнення передбачуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами для стабільного й успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічного планування приймаються рішення з концептуальних питань розвитку підприємства (як розширювати діяльність у сфері бізнесу, які нові сфери бізнесу створювати й де, на якого споживача слід орієнтуватися, за яке положення на ринку необхідно боротися й т. п.).

Довгострокове планування розраховане на строк від 5 до 10 років і передбачає формування перспективних цілей підприємства, а також прийняття рішень, спрямованих на кращий розподіл його ресурсів, на основі довгострокових прогнозів. Цей вид планування спрямований на вирішення двох важливих завдань: впровадження нововведень й об'єднання інноваційних стратегій підрозділів підприємства.

Середньострокове планування розробляється на строк від 1 року до 5 років (найчастіше 5). Порівняно з довгостроковими ці плани більш деталізовані й містять більше кількісних показників, у них робиться акцент на розподілі ресурсів.

У середньостроковому плані формулюються основні завдання діяльності підприємства на встановлений період, наприклад виробнича стратегія підприємства й кожного підрозділу (реконструкція і модернізація, нарощування виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту (структура збутової мережі та її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту); фінансова стратегія (обсяги й напрями капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів); кадрова політика (склад і структура кадрів, їх підготовка й використання); визначення обсягу й структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання.

Короткострокове планування розраховане на строк до одного року. Короткострокове планування виступає у формі поточних і оперативних планів. Поточне планування здійснюється шляхом складання плану роботи на рік з поквартальним її розбиттям. Даний план є частиною бізнес-плану підприємства. Поточний план розробляється на основі техніко-економічного розрахунку можливостей підприємства й попиту на його продукцію та послуги.

Оскільки тактичне планування є способом реалізації стратегічних і довгострокових (середньострокових) планів, то його основне завдання полягає в досягненні поставлених у стратегічних планах завдань з урахуванням наявних ресурсів.

Розробляючи економічні плани на підприємствах, можна застосовувати два підходи – функціональний і процесний. При функціональному підході за основу для планування будь-якої бізнес-системи приймається положення про те, що будь-яка організаційно-управлінська структура створюється для виконання головних завдань підрозділу й оптимізується за критерієм максимізації рівня виконання цієї функції при обмеженні на витрати. У зв'язку з цим розробленню системи

планування має передувати функціональний аналіз бізнес-системи, складання ідеальної функціональної моделі підрозділу.

Планування діяльності підприємства здійснюється на засадах відповідної технології, яка передбачає:

- визначення й обґрунтування основної мети і завдань підприємства;
- оформлення поставленого завдання, установлення конкретних показників і завдань для виконавців;
- деталізацію завдання за видами й обсягами робіт, конкретними робочими місцями і строками виконання;
- детальні розрахунки витрат і одержаних результатів на весь період планування.

Складання плану діяльності підприємства починається з підготовки проекту окремих його частин:

- плану виробництва й реалізації продукції;
- плану матеріально-технічного забезпечення;
- плану кадрового забезпечення і заробітної плати;
- плану з нової техніки й капітальних вкладень;
- фінансового плану.

План виробництва й реалізації продукції є основою, на якій розробляються всі інші частини загального плану підприємства і його підрозділів. На практиці кількість розділів плану підприємства та необхідність їх складання залежить від розмірів підприємств, їхньої галузевої приналежності й сформованих традицій планування.

Після розроблення частин плану підприємства проводиться їх взаємне коригування до повної збалансованості як за матеріально-фінансовими ресурсами, так і часом виконання. Кожна частина загального плану підприємства виявляється при цьому безпосередньо пов'язаною і обумовленою з іншими його частинами. У такий спосіб досягається збалансованість плану діяльності підприємства. Разом з тим створюється динамічна система взаємозв'язку виробничих, технічних, економічних, організаційно-адміністративних, технічних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети. Визначаються джерела й розміри фінансування, а також гранично припустимі витрати за кожним заходом, етапом і видом робіт. У плані обов'язково вказуються точна характеристика й масштаби

кінцевих результатів роботи підприємства в цілому по датах, а також результати роботи підрозділів за кожним заходом окремо.

Стратегічне планування як особливий вид управлінської діяльності полягає у встановленні довгострокових цілей розвитку підприємства і відповідно визначення напрямів його діяльності на перспективу. Ключовим питанням під час розроблення стратегії є оцінювання клієнтів підприємства в майбутньому. Для того щоб формулювати і впроваджувати стратегічні завдання, керівники підприємства повинні мати стратегічне мислення, яке означає обдумування майбутньої структури підприємства та формування перспективного бачення його діяльності на 5-10 років наперед.

Щоб визначити стратегію, необхідно ґрунтовно оцінити внутрішній стан підприємства та вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Тільки чітко уявляючи положення свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, керівництво підприємства може краще визначити стратегію його функціонування, що сприятиме досягненню поставлених цілей і фінансових результатів. Стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій, реакції на непередбачуваний розвиток подій і конкурентну боротьбу, що посилюється.

Існують різні підходи до класифікації стратегій. Стратегія диференціації означає, що підприємство істотно виділяється серед конкурентів, відрізняється від них за якимись ознаками у своїй діяльності. Підприємства, які застосовують стратегію диференціації, мають змогу більше, ніж їхні конкуренти, підвищувати ціну, оскільки споживачі погоджуються платити більше, щоб отримати кращу споживчу вартість.

Підприємство, що застосовує стратегію управління витратами (лідерство за витратами), досягає переваг завдяки зниженню власних витрат до нижчого рівня, ніж у конкурентів. Утримуючи витрати на низькому рівні, підприємство має можливість за низькими цінами продавати продукцію і водночас отримувати прибуток.

Підприємства, які дотримуються стратегії фокусування (спеціалізації), зосереджують увагу на специфічному регіональному ринку, асортименті виробів чи групі споживачів.

Вона поєднує перші дві стратегії: досягнення найвищого рівня обслуговування покупців цільового сегмента, який визначається з урахуванням географічної унікальності, особливі вимоги до використання товару, особливі характеристики товару, привабливі тільки для цього сегмента.

Стратегія не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Стратегічний план підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їх досягнення – планування зростання, розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічні плани розробляються насамперед керівництвом підприємства (фірми), оскільки визначення стратегії вимагає масштабного погляду на майбутнє місце підприємства в економічній системі у віддаленій перспективі. Поняття «стратегія» грецького походження. Спочатку воно означало «мистецтво генерала знаходити правильні шляхи до перемоги». Таким чином, справа вироблення стратегії підприємства – справа «генералів», але генералів менеджменту.

Стратегічному плануванню властиві такі риси:

- спрямованість у середньо- і довгострокову перспективу;
- орієнтація зусиль підприємства на вирішення ключових цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства;
- урахування впливу на об'єкт планування зовнішніх факторів у віддаленій перспективі й підготовка принципових рішень з адаптації до них з метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат.

Початковим етапом розроблення стратегічного плану є визначення місії, тобто причини існування і функціонування підприємства, що розглядається. Місія виконує роль напрямного орієнтира в процесі розвитку підприємства.

Подальшим етапом розроблення плану є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінювання слабких і сильних сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища) дозволить оцінити ступінь готовності підприємства задовольнити вимоги зовнішнього середовища в майбутньому, можливі шляхи удосконалення діяльності. При цьому аналіз ведеться в таких функціональних напрямках: виробництво, кадри, організування постачання, маркетинг і т. ін.

Наступним етапом є розгляд можливих стратегічних альтернатив. Виділяють такі види стратегічних альтернатив: швидке зростання; обмежене зростання; скорочення. У великих підприємствах можуть мати місце всі три види альтернатив.

Нестабільність умов господарювання в ринковій економіці (особливо у віддаленій перспективі) потребує використання різних підходів до розроблення стратегічних планів. Альтернативність додається до процесу планування на стадії розроблення планів шляхом опрацювання трьох сценаріїв: оптимістичного, песимістичного і найбільш імовірного.

Розробивши варіанти планів, керівництво вибирає стратегічну альтернативу розвитку підприємства і починає її реалізовувати на практиці. На цьому етапі показники-орієнтири і завдання, закладені в стратегічні плани, деталізуються у процесі їх розроблення, а потім реалізуються в тактичних планах. У міру їх виконання у процесі контролю накопичується інформація, що може за необхідності змусити керівництво підприємства внести корективи до стратегічного плану навіть на першій його стадії.

Тактичний план є розгорнутою програмою виробничої діяльності підприємства, спрямованою на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В умовах ринку, коли підприємство формує стратегію і тактику поведіння, самостійно вирішує питання ресурсного забезпечення і т. д., тактичні плани є інструментом обґрунтування і прийняття оптимальних управлінських рішень.

Найчастіше розгорнутий тактичний план діяльності підприємства охоплює розроблення в таких напрямках:

- план очікуваного обсягу продаж, що здійснюється в рамках маркетингової діяльності; планування основної діяльності підприємства. У рамках розроблення цього розділу визначаються показники виробничої програми підприємства;

- планування залучення трудових ресурсів і витрат на їхню оплату, що охоплює розрахунок чисельності необхідного персоналу в професійному і кваліфікаційному розрізі; питання продуктивності праці; визначення необхідних витрат на оплату праці всіх категорій персоналу з урахуванням встановлених

законодавством доплат і надбавок (за класність водіям, за роботу в шкідливих умовах і т. п.);

– планування матеріально-технічного забезпечення.

Завданням цього розділу є визначення необхідних ресурсів у цілому по підприємству; строків та умов їх постачання;

– планування витрат. У цьому розділі визначаються загальні витрати;

– елементів витрат і статей калькуляції;

– витрати на одиницю продукції чи послуг. Тут знаходять висвітлення питання планування прибутку й рентабельності, складання кошторису доходів і витрат, плани надходжень коштів, виплат та ін.

За необхідності перелічені вище розділи плану можуть доповнюватися планами інвестицій, заходів з охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів, соціального розвитку колективу, інноваційної діяльності.

Рішення, прийняті при тактичному плануванні, менш суб'єктивні, ніж при розробленні стратегічних планів, тому що базуються на об'єктивній інформації. Вони більш конкретизовані і завжди прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства.

Основною ланкою поточного плану виробництва є календарні плани, які являють собою детальну конкретизацію цілей і завдань, поставлених стратегічним і середньостроковим планами. Календарні плани виробництва складаються на основі інформації про наявність замовлень, забезпеченості їх матеріальними ресурсами, ступеня завантаження виробничих потужностей з урахуванням обумовлених строків виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, спорудження нових підприємств, навчання персоналу. До планів зі збуту продукції і надання послуг включаються показники з експорту продукції, закордонного ліцензування, надання технічних послуг й обслуговування.

Якщо стратегічне планування можна розглядати як пошук і визначення перспектив діяльності підприємства, то тактичне планування вважають процесом створення передумов для

реалізації цих перспективних завдань. У тактичних планах відображуються заходи, які необхідно здійснити для розширення виробництва, підвищення якості послуг, впровадження передових технологій. Ці плани орієнтовані на розподіл наявних ресурсів, погодження строків реалізації основних етапів діяльності підприємства з метою забезпечення реалізації його стратегії.

Оперативні плани спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності підприємства (розраховуються на добу, декаду, місяць).

Оперативно-календарне планування (ОКП) є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основним завданням ОКП є конкретизація показників тактичного планування з метою організації повсякденної планомірної й ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Своє відображення ОКП знаходить у системі показників, що доводяться за необхідності до кожного робочого місця, хоча в основному це плани для підрозділів і підприємства. Оперативні плани, як правило, містять тільки кількісні показники. Вони чітко пов'язані за часом, що забезпечує координацію роботи всіх складових частин такого складного економічного механізму, яким є діяльність підприємства. В ОКП часто використовується подання планових показників у вигляді різних графіків (руху складових виробів, роботи устаткування, сіткові графіки виконання робіт і завдань й т.п.).

Розподіл планів за часовою ознакою обумовлений прагненням керівництва підприємств мати як орієнтири розвитку в максимально доступному для прогнозування майбутньому, так і конкретні завдання в повсякденній діяльності.

Безумовно, всі плани як документи, які містять систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування, не можуть бути однаковими з погляду інформаційного навантаження. На зміст планів і ступінь деталізації завдань впливають в основному такі фактори:

– рівень планування, тобто залежно від того, хто є суб'єктом планової діяльності. Чим нижче рівень, тим вищий ступінь деталізації планів;

– період, охоплений плануванням. Чим коротший період, охоплений планом, тим більший ступінь деталізації системи планових показників;

– сформована на підприємстві практика планування.

Проводити оцінювання планів необхідно на таких його етапах: до впровадження (попереднє); у процесі реалізації (поточне); після досягнення планових показників (завершальне).

До основних принципів формування моделі оцінювання рівня якості планів належать:

– системність (оцінювання якості планів відбувається на основі інтегрального показника, що враховує часткові показники з відповідними ваговими коефіцієнтами з урахуванням взаємозв'язків між ними);

– повнота і достовірність. Повнота оцінювання забезпечується наявністю часткових показників, що відображують усі елементи системи планів. Достовірність забезпечується наявністю обґрунтованої інформаційної бази для оцінювання;

– адекватність оцінювання забезпечується вибором структури системи показників з урахуванням їхніх взаємозв'язків, вагових коефіцієнтів, адекватністю відображення кожним показником фактора, що досліджується;

– економічність;

– коректність.

До основних етапів оцінювання економічних планів до моменту їх введення в дію належать: формування експертного оцінювання; збір інформації; узагальнення отриманої інформації та зведення її до системи показників; оцінювання наявних варіантів плану та вибір оптимального або відхилення всіх варіантів (у разі недосягнення певного рівня оцінювання).

Для збору необхідної для оцінювання інформації формується експертна комісія зі спеціалістів, які мають знання як щодо даного конкретного підприємства і галузі, так і процесів планування. До експертної комісії можуть бути залучені спеціалісти й з інших підприємств, що підвищує рівень об'єктивності такого оцінювання.

Експертне оцінювання плану проводиться на основі оцінювання експертами показників, які характеризують план,

присвоєнням їм певних оцінок (балів) із урахуванням питомої ваги кожного фактора у їхній загальній сукупності, розрахунку інтегрального показника та аналізу результату за шкалою оцінювання.

Збір інформації, необхідної для об'єктивного оцінювання планів (дані щодо поточного стану підприємства, цілі, завдання і стратегія підприємства, стан галузі та тенденції її розвитку, стан і тенденції світового господарства в даній галузі) проводиться членами комісії разом з іншими працівниками підприємства за дорученнями вищих управлінців. Узагальнення отриманої інформації та зведення її до системи показників дає змогу оцінити варіанти планів та обрати оптимальний (за який пропонується прийняти план з найвищою оцінкою якості) або визнати всі варіанти неприйнятними внаслідок невідповідності мінімальному рівню поставлених вимог. В останньому випадку ставиться завдання на розроблення нової системи планів.

Важливою передумовою здійснення об'єктивного оцінювання економічних планів є застосування інтегрального показника оцінювання планів (показника, що поєднує різні властивості системи планування і застосовується для діагностики якості планів на підприємстві).

Формування даного показника включає такі етапи:

- формування ознакової множини, тобто сукупності показників, що характеризують рівень якості плану та їх кількісне відображення;
- вибір способу стандартизації показників;
- обґрунтування значень вагових коефіцієнтів та оцінювання інтенсивності впливу цих факторів;
- визначення процедури агрегування показників;
- визначення шкали значень результуючого показника.

До основних показників оцінювання якості економічних планів можна віднести спадковість і взаємоузгодженість з іншими планами, узгодженість з параметрами зовнішнього середовища, варіантність, збалансованість, економічну обґрунтованість, коригованість, відповідність, ризикованість, еластичність, мобільність (маневреність), структурованість, забезпеченість, повноту охоплення, процесну повноту і підтримку розвитку потенціалу підприємства.

Показник спадковості та взаємоузгодженості з планами відображує життєздатність і внутрішню ефективність системи планів, які формуються на всіх рівнях управління (інституційному, управлінському і технічному), кожен із яких вирішує завдання відповідного рівня менеджменту. При цьому стратегічні плани визначають для планів нижчих рівнів загальні напрями діяльності, а плани нижчих рівнів, орієнтовані на безпосереднє втілення в життя стратегії підприємства, мають їх деталізувати і доповнювати.

Показник узгодженості плану з параметрами зовнішнього середовища показує, наскільки при формуванні плану бралися до уваги параметри зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії та інші громадські організації, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес, рівень техніки і технології) і наскільки розроблені плани відповідають актуальному стану цих параметрів і тенденціям їх зміни.

Показник варіантності пов'язаний із розробленням не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї й тієї самої мети і вибором оптимального варіанта, що забезпечує досягнення запланованої мети з найбільшою ефективністю. Цей показник свідчить про ймовірне наближення сформованих планів до оптимальних за низкою критеріїв.

Показник збалансованості плану оцінюється за спадковістю балансу показників за основними сферами діяльності та формуванням планового резерву для найважливіших показників. Критерієм оцінювання даного показника є рівень збалансованості з урахуванням резервів. Збалансованість плану передбачає відповідність ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо) визначеним у плані завданням.

Показник економічної обґрунтованості плану є інтегральним показником життєздатності та ефективності системи планів у прогнозованому на плановий період діапазоні кількісних значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням чутливості планів до можливих змін цих параметрів.

Показник коригованості (забезпечення зворотного зв'язку) плану відображує ступінь можливості для виконавця плану (вихід системи планування) надавати пропозиції зі зміни плану його розробнику як у процесі розроблення, так і в процесі виконання за проміжними результатами. Таке коригування забезпечує адаптивність системи планів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, урахування нових чи недооцінених факторів впливу і є передумовою динамічного управління.

Одним з важливих показників напруженості плану є ступінь потенційності його виконання. Оцінюється як сукупність часткових показників якості, що характеризують ризик невиконання вимог щодо кожного з планових показників.

Інтегральний показник відповідності показує рівень відповідності сформованого варіанта плану переліку певних показників (критеріїв), зокрема стратегії та цілям підприємства (передбачає, що формування планів базується на розробленій стратегії та наборі цілей підприємства і сприяє їх досягненню); системній відповідності, відповідності плану загальним тенденціям розвитку, відповідності ресурсам підприємства, етапу життєвого циклу підприємства та етапу життєвого циклу товару.

Еластичність – це економічна категорія, яка характеризує міру реагування однієї змінної величини на зміну іншої.

Оскільки економічні системи ієрархічні, то для забезпечення відповідного рівня еластичності всієї системи необхідно, щоб плани нижчих рівнів мали певний рівень еластичності, який задається нормативом еластичності. Існують різні способи характеристики еластичності плану, серед яких найчастіше використовується такий: вивчається ступінь впливу рівня забезпеченості підприємства ресурсами, необхідними для виробництва продукції, ефективність такого забезпечення.

Маневреність (мобільність) – це здатність системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов реалізації плану.

Показник маневреності відображує здатність системи планів зберігати узгодженість з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища та їхніх змін різного характеру. При зміні зовнішніх і внутрішніх умов реалізації плану необхідно мати можливість швидко пристосовувати план до цих змін. Проте

затверджені, а особливо реалізовані, рішення набувають властивостей інертності, що сприяє виникненню явища «необерненості» планів. Це розглядається як додаткове обмеження та маневрування елементами системи. Завдання полягає в тому, щоб під час розроблення плану врахувати можливі інерційні впливи результатів реалізації запланованих рішень. Маневреність через еластичність впливає на рівень ризику і виступає важливим, хоча й не єдиним, фактором підвищення надійності та зниження напруженості планів.

Показник структурованості показує, наскільки логічно та обґрунтовано викладено матеріал у плані, наскільки в ньому присутня структура. При прийнятих стандартах якості необхідним є також дотримання правил оформлення документів, у тому числі планів. Вимоги до оформлення і структуризації можуть розроблятися також плановими відділами підприємства самостійно.

Показник забезпеченості показує, наскільки план підтверджений маркетинговою діяльністю підприємства. Інтегральний показник забезпеченості включає такі часткові показники:

- маркетингове забезпечення оптимального розвитку бізнесу;
- підтвердженість результатів маркетинговими дослідженнями;
- повнота охоплення маркетинговими заходами функціонального життєвого циклу товару;
- наявність обґрунтованих заходів за всіма складовими маркетингу (маркетинг-мікс).

Показник процесної повноти показує, наскільки система планів підтримує обрану на підприємстві процесну модель. Універсальна процесна модель описує такі основні види діяльності підприємства [17]:

1 «Вироблення погоджених умов діяльності», тобто стратегічне планування, політика, регламенти діяльності, у тому числі організаційна структура підприємства.

2 «Розвиток» – всі види діяльності з розроблення нового продукту, впровадження виробничих технологій, систем якості.

3 «Продаж (реалізація)» – всі види діяльності, пов'язані з формуванням потоку зобов'язань між бізнес-системою та навколишнім середовищем, націлених на надання вироблених нею цінностей.

4 «Виробництво» – це всі види діяльності, пов'язані з переробкою ресурсів у готову продукцію в обсягах, якості та кількості, що відповідають вимогам зовнішнього середовища.

5 «Відтворення ресурсів» – всі види діяльності, спрямовані на одержання з зовнішнього середовища виробничих ресурсів у тій кількості й з тією якістю, які відповідають вимогам процесу «Виробництво».

6 «Відтворення механізмів» – це всі види діяльності, спрямовані на забезпечення бізнес-системи основними засобами й устаткуванням, кількісно та якісно відповідними вимогами виробництва.

7 «Розрахунки» – всі види діяльності, пов'язані з обміном готової продукції на кошти, заходи щодо ліквідації дебіторської та кредиторської заборгованості, розподілом коштів.

8 «Відтворення компетенцій» – це всі види діяльності, пов'язані із забезпеченням бізнес-системи необхідними компетенціями.

На крупних об'єктах основою планування його роботи є контактний графік.

Контактний графік – це планова система організації внутрішньозаводських перевезень, що передбачає взаємну ув'язку технології роботи виробничих цехів з технологічним процесом роботи залізничного транспорту.

До контактного графіка включаються вагонопотоки вантажів, стійкі за величиною, регулярністю навантаження і вивантаження та напрямом проходження.

Вагонопотоки вантажів, для яких неможливо встановити час початку вантажних і транспортних операцій, але тривалість їх виконання строго регламентована, включаються до нормативних графіків.

Виконання перевезень вантажів, не охоплених контактними і нормативними графіками, здійснюється за добовими планами-завданнями (заявками цехів) відповідно до Положення про внутрішньозаводські залізничні перевезення.

Контактний графік передбачає:

– чітке і безперебійне обслуговування цехів заводу залізничними перевезеннями відповідно до встановленого плану роботи агрегатів;

– спеціалізацію і закріплення вагонів за родами вантажів і маршрутами проходження;

– послідовність і тривалість виконання операцій з навантаження, вивантаження і транспортування вантажів на основі технічно обґрунтованих норм.

Контактним графіком визначається:

– організація поїзної, маневрової і вантажної роботи на станціях і вантажних фронтах виробничих цехів заводу в ув'язці з існуючою технологією роботи цехів і станцій;

– час початку, закінчення і тривалість вантажних операцій у цехах заводу;

– час прибуття і відправлення збірних поїздів і маневрових складів між станціями заводу.

Контактний графік внутрішньозаводських перевезень є законом як для працівників залізничного транспорту, так і працівників виробничих цехів.

Оперативний і систематичний контроль за виконанням контактного графіка покладається:

– у виробничих цехах – на змінних відповідальних за транспорт і заступників начальників цехів;

– у залізничному цеху – на чергових розпорядчих постів, чергових по станції, диспетчерів станцій і вузлів, начальників змін, начальників районів, старшого диспетчера і начальника служби експлуатації;

– на змінних диспетчерів заводу і старшого диспетчера, відповідального за транспорт.

Взаємовідношення залізничного цеху з виробничими цехами щодо виконання контактного графіка і умов перевезень ґрунтуються на принципі госпрозрахунку, передбаченого «Положенням про внутрішньозаводські залізничні перевезення».

Коригування контактного графіка проводиться при зміні технології обслуговування виробничих цехів залізничним транспортом, зміні обсягів перевезень, появі нових або виключенні старих родів вантажу.

Відкоригований контактний графік узгоджується і затверджується директором заводу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Андрийчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 314 с.

2 Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми, теорії, методології, практики : монографія. Київ : УАДУ, 2000. 326 с.

3 Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления : учеб. пособ. Харьков : Фортуна-пресс. Симферополь : Реноме, 1998. 340 с.

4 Василевська Т. Е. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця. *Зб. наук. праць НАДУ*. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. Вип. 2. С. 111–120.

5 Василевська Т. Е. Професійно-етичні кодекси в системі державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (23). С. 211–221.

6 Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання – Прес, 2003. 343 с. (Вища освіта ХХІ століття).

7 Життєва компетентність особистості : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [ред. Л. Сохань]. Київ : Богдан, 2003. 520 с.

8 Завадський Й. Організація і психологія управління трудовими колективами: науково-популярна література. Київ : Урожай, 1995. 159 с.

9 Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей. Київ : КМ – БУКС, 2020. 256 с.

10 Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : «К.І.С.», 2004. 112 с.

11 Культура ділового спілкування: навч. посіб./ уклад. Л. Г. Губенко, В. Д. Немцов. Київ : ЕксОб, 2000. 200 с.

12 Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учеб. пособ. Киев, 2000. 144 с.

13 Курочкин А. С. Организация управления предприятием. Киев, 1996. 132 с.

14 Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 96 с.

15 Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 560 с.

16 Орбан-Лембрик Л. Психологія управління : посіб. Київ : Академвидав, 2003. 567 с.

17 Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 240 с.

18 Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент. Київ : Вид-во «Ніка-Центр», 2002. 335 с.

19 Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 320 с.

20 Саймон Герберт А. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. Вид. 4-те, переробл. і допов. Київ : АртЕк, 2001. 375 с.

21 Федорович А. В. Професійна компетентність як результат підготовки фахівця в закладі вищої педагогічної освіти. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2018. № 18. С. 109-115.

22 Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.

23 Чемерис А. Оцінка ефективності державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Харків, 2002. № 2. Ч. 1. С. 132-136.

МЕТОДИ І ФОРМИ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Богомазова Г. Є.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 19.06.20 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,25. Тираж 10. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.