



## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Стадник В.В.,*

*доцент кафедри менеджменту, фінансів  
та кредиту ХІУП, кандидат хімічних наук*

### ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН НА ЕВОЛЮЦІЮ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і якими методами вони керуються для того, щоб забезпечити їх реалізацію. І те і інше знаходиться у прямій залежності від системи пріоритетів, що склалися у середовищі господарювання, і від того, яким правилам ведення бізнесу надають перевагу суб'єкти господарювання, вважаючи їх саме тими, що забезпечать найкращі результати в існуючій системі економічних, правових та суспільних умов. Правила ведення бізнесу, у свою чергу, залежать від того, яке інституційне середовище сформувалося у країні, і наскільки воно є сприятливим для того чи іншого виду діяльності.

За визначенням лауреата Нобелівської премії Д. Норта, “інституції – це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річизце. І як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного”<sup>1</sup>. Інституції можуть бути формальними, тобто офіційно зафіксованими у правових актах, які мають юридичну силу, і неформальними, такими, що беруть початок “від суспільно передаваної інформації як частини спадщини, котру називаємо культурою”<sup>2</sup>, та існують у вигляді морально-етичних норм, традицій, звичаїв, правил, стереотипів поведінки тощо. “Інституційні обмеження охоплюють як заборону індивідам щось робити, так і умови, за яких іноді їм дозволяється здійснювати певні види діяльності. Тому за ... визначенням, вони правлять за основу, на якій відбувається людська взаємодія”<sup>3</sup>.

Сукупність формальних та неформальних інституцій утворює інституційне середовище, яке впливає на мотиви і стимули економічної діяльності людей, визначає її пріоритети, обумовлює розміри підприємницьких одиниць, величину їх трансакційних і трансформаційних витрат, структуру економічної системи країни, характер розподілу доходів, який у ній складається, а звідси і ділову активність тих чи інших економічних агентів. Отже, складові інституційного середовища і є тими чинниками, котрі визначають, якими правилами мають послуговуватися менеджери, прагнучи зміцнити і поліпшити позиції організації, якою вони керують. Ці правила дістали назву **принципів управління** і є “нормами управлінської діяльності, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватись система менеджменту організації”<sup>4</sup>. Вони є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і їх використання дає свого роду ефект “прокладеної лижні”, коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання і врахування принципів управління у сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети і висовувала різні концепції управління, на що впливали, зокрема, і інституційні зміни. Відповідним чином видозмінювалися і переорієнтовувалися на нові умови і принципи управління, починаючи з напрацювання правил організації виробничих процесів і закінчуючи рекомендаціями, що формували ефективне управління у епоху глобалізації та інформаційних



технологій. Так, конкурентне середовище, у якому здійснювалася підприємницька діяльність на початку ХХ ст., було досить слабким. Досягнутий рівень продуктивності праці не давав можливості виробникам продукції виготовляти її у такій кількості, щоб достатньою мірою задовольняти попит споживачів. Очевидним був такий зв'язок: більші обсяги виробництва – більші прибутки підприємства, оскільки існуючі норми економічної діяльності не спрямовувалися на обмеження її масштабів. Тому менеджери зосереджували свою увагу на створенні умов для підвищення продуктивності праці через раціоналізацію виробничих процесів. Правила (принципи), які дозволяли це зробити найкращим чином, сформулювали Ф. У. Тейлор і його послідовники. Вони стосувалися рекомендацій щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо. Використання їх дозволило значною мірою підвищити ефективність управління виробничими процесами (продуктивність праці на заводах компанії Bethlehem Steel зросла у 3,5–4 рази, заробітна плата – на 60%, причому не за рахунок інтенсифікації праці, а завдяки раціональнішій її організації)<sup>5</sup>.

Продовжив і збагатив дослідження Ф. Тейлора Г. Емерсон, ввівши низку фундаментальних положень менеджменту, які вже більшою мірою стосувалися не порядку планування і контролю за виконанням роботи, як у Ф. Тейлора, а визначали роль і місце менеджера у організації. Зокрема, він підкреслював: “Керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого; кожен вищий рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче”<sup>6</sup>.

В міру того, як конкуренція ставала дедалі сильнішою і досконалішою, необхідно було до числа існуючих правил ввести нові, дотримання яких дозволило б підвищити конкурентоспроможність підприємницьких структур. Оскільки конкурентні переваги формувалися уже не стільки на рівні виробничої системи, як на рівні системи прийняття рішень, то зрозуміло стає увага представників адміністративної школи управління до розробки правил, які б робили ефективнішою саму систему управління. Загальновідомі 14 принципів управління, сформульовані А. Файолем, окреслюють ті норми управлінської діяльності, які забезпечують ефективну технологію управління, зокрема, технологію прийняття і реалізації управлінських рішень (централізація, скалярний ланцюг, єдиновладдя, підпорядкованість інтересів). Ці принципи певною мірою узагальнили висновки, зроблені М. Вебером щодо “раціональної бюрократії” (розподіл праці, повноваження та відповідальність, ієрархія, порядок, єдність дій), вказуючи водночас, що не слід нехтувати і людським фактором, на чому наголошували Е. Мейо та інші представники школи людських відносин (стабільність робочого місця, справедливість, винагорода, ініціатива, корпоративний дух).

Багато із цих принципів і до сьогодні мають практичну цінність, незважаючи на те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука значно змінилася. Але система західного менеджменту формувалася у такому інституційному середовищі, яке передбачало, що кожна організація – це самостійний суб'єкт ринку, який має велику свободу дій. Проте зовсім іншою була ситуація у країнах, які сповідували соціалістичну ідею. Тут система управління усім народногосподарським комплексом опиралась на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Найперше це стосується Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної (соціалістичної) системи господарювання, серед яких особливо виділялись такі: демократичний централізм; єдиновладдя і колегіальність; єдність політичного і господарського керівництва; поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні; планове ведення господарства; матеріальне і моральне стимулювання праці; науковість; відповідальність; підбір і розміщення кадрів; економічність і ефективність<sup>7</sup>.



При аналізі цих принципів можна помітити, що вони значною мірою враховують принципи управління, сформульовані класичною школою менеджменту, та лише ті із них, що стосуються виконання управлінських функцій. У частині ж, що має відношення до побудови системи управління, перевага надається принципу централізації із перенесенням його на весь народногосподарський комплекс. Оскільки проблематично було забезпечити досконале централізоване планування і виконання планів в межах всієї країни, то виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував жорсткішу систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав можливість узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Що ж стосується принципів демократичного централізму та колегіальності, то вони, на жаль, лише декларувалися, а на практиці централізму та єдиновладдя було набагато більше, ніж демократії та колегіальності.

Недосконалість системи управління економікою Радянського Союзу, котра базувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, обумовила зниження її конкурентоспроможності і, врешті - решт, призвела до її руйнування. Очевидно, що подальший економічний розвиток країни можливий лише на основі переходу до ринкової економіки, яка диктує абсолютно нові "правила гри" для суб'єктів господарювання. Відповідно мають переглядатися та змінюватися і принципи управління, оскільки у нових умовах старі перестали "працювати". У них була відсутня одна із найважливіших складових, яка дозволяє організації виділитися серед інших, вирватись уперед, зайняти кращі позиції. Ця складова – ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новації, які б покращували її конкурентні позиції. З цього приводу можна було б навести думку українського філософа В. Шкоди: "Цікава етимологія російського слова "предпринять"... Воно поринає корінням у "предприятъ". А це останнє означає: наперед оволодіти, зайняти. Іншими словами, випередити інших. Перші – знімають вершки. Тим, хто йде позаду, доводиться хитрити. Більше працювати руками, але особливо – головою. Тим, хто йде за цими – ще важче. Але конкуренція породжує все більш досконалі форми практики. Забезпечує виникнення культурних ніш, щоб збагатити життя різноманіттям. У примітивному значенні конкуренція – боротьба за існування. А по суті, це – пошук свого місця, того місця, якого ти гідний"<sup>8</sup>. Отже, нові умови економічної діяльності вимагають нових принципів, на основі яких вона може успішно здійснюватися. Формування "правил гри" відбувається з врахуванням як формальних інституцій (законів, нормативних актів тощо), так і неформальних (зокрема, усталеної практики), які не завжди знаходяться у відповідності одні з одними. Однак формальні інституції можуть бути ефективними тільки за умови їх принципової узгодженості з неформальними, особливо з основними морально-етичними нормами і цінностями, що є традиційними для даного суспільства. Якщо ж формальні правила говорять одне, а на практиці відбувається зовсім інше – система розбалансовується.

Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості, а отже, і вимагає нового бачення тих процесів, що потребують управлінських дій. Наприкінці ХХ століття головна увага в управлінні спрямовується на людей, як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій і тим самим досягти синергізму у їх роботі; менеджмент передбачає чесність і довіру у ділових стосунках – етика в бізнесі оголошується золотим правилом; менеджмент прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації. Тому на перше місце виходять такі принципи, які дозволяють повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:



1. Розвиток творчих здібностей персоналу.
2. Залучення співробітників до розробки управлінських рішень.
3. Опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням.
4. Використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою.
5. Постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, що з нею співпрацюють.
6. Чесність і довіра у ділових стосунках.
7. Опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень.
8. Обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати.
9. Орієнтація на перспективу розвитку.
10. Опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством в цілому.

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління відноситься такий, як “чесність і довіра у ділових стосунках”. Досліджуючи етимологію слова “предприниматель”, уже цитований раніше В.Шкода писав: “Парадоксальним є те, що слово “предприятъ” споріднено зі словом “приятель”. Невже в архаїці слів уже закладене знання про те, що індивідуальна конкуренція на рівні соціальному перетворюється у співпрацю на основі природного розподілу праці?”<sup>9</sup>.

Нобелівський лауреат у галузі економіки Ф. Хайек вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є розширений порядок людської співпраці<sup>10</sup>, що ґрунтується на морально-етичних та правових нормах, які б стримували руйнівні тенденції, що породжуються протистоянням індивідуальних інтересів. Досліджуючи сутність етичних та правових норм, які притаманні сучасному українському суспільству, ряд авторів відзначає, що вони є досить недосконалими. Зокрема М. Йохна вказує, що у них відсутні ефективні моральні та правові регулятори, які б дозволяли стримувати вказані “тенденції протистояння часом взаємовиключних інтересів. Це, перш за все, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових стосунках; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; схильність діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами”<sup>11</sup>. Цю ж думку виказує і Б. Буздан, зазначаючи, що в нашій країні “моральні, етичні та ділові підходи до бізнесу не збігаються”<sup>12</sup>, як не збігаються і “інтереси, етичні норми і правила, вироблені окремими людьми і державою”<sup>13</sup>. Отже, у практику стосунків між суб’єктами ринку в Україні слід закладати принципи дотримання правових та етичних норм, які б регламентували діяльність організацій однаковими для усіх, прозорими і зрозумілими “правилами гри”. У зв’язку з цим зрозумілою є увага теоретиків та практиків менеджменту в Україні до етичних проблем бізнесу<sup>14</sup>, особливо зважаючи на те, що країна займає “призові” місця у світі за корумпованістю чиновництва. Якщо їхні рішення та дії дозволяють обходити закон, порушувати правила та норми, то це не дає можливості такі правила формулювати і вважати принципово необхідними для ефективного менеджменту.

Іншим, не менш важливим принципом управління, який не дістав ще належного визнання в Україні, є “соціальна відповідальність менеджменту перед людиною і суспільством у цілому”. Згідно з найпоширенішими міркуваннями, організації на додаток до юридичної та економічної відповідальності повинні враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеве населення, а також здійснювати свій внесок у вирішення соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цього частину своїх коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти у таких сферах,



як захист довкілля, охорона здоров'я, материнства, розвиток освіти, культури, спорту тощо. Своєю благочинною участю вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем регіону, в якому працюють. На жаль, українські бізнесові структури у своїй більшості нехтують цим принципом, що є яскравим прикладом того, як недосконалість формальних інституцій (відсутність у чинному податковому законодавстві позицій, що заохочують благодійну діяльність, зокрема, через систему пільг) не дозволяє розвиватися позитивним практикам (спрямовуванні частини прибутку на розвиток соціально значимих, але неприбуткових видів діяльності – освіти, охорону здоров'я, культуру, спорт тощо).

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна сучасна організація, опираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку. Тому мова йде про формування певного підходу до виокремлення тих основних засад, яких та чи інша організація, підприємства мають дотримуватися у своїй роботі для того, щоб бути ефективними.

Великою мірою це стосується українських підприємств, які тільки почали засвоювати ринкову абетку. Відмова від абсолютної централізації в управлінні дається нелегко і в управлінській практиці довго ще залишатимуться її рудименти у вигляді відсутності бажання брати на себе додаткову відповідальність, працювати лише за умов жорсткого контролю, чекати розпорядження про запровадження чогось нового тощо. Становище ускладнюється і тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Звісно, для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентоздатними і на зовнішньому ринку. Нині ж, у епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На переваги споживача уже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише у деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і відбирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дозволить їй отримати конкурентну перевагу. Ці правила, принципи мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні опиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Так, для малого підприємства, яке ставить для себе задачі працювати на локальному ринку (зокрема, сфера індивідуальних послуг), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерам;
- ототожнювання співробітників із фірмою, кожен працівник – це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.



Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- опора на реальність ринкових ситуацій;
- децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіхові;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компанії, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вище означених, важливими будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- ретельне обґрунтування кожного кроку вперед з врахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, але і формування споживачьких переваг;
- орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси;
- дотримання етики бізнесу.

Як бачимо, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися в залежності від цілей організації та стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка формується у світлі вимог інституційного середовища, враховує його формальні та неформальні складові, що в цілому і підвищує ефективність системи менеджменту організації.

---

<sup>1</sup> Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки/ Пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с. – С. 11.

<sup>2</sup> Там само. – С. 52.

<sup>3</sup> Там само – С. 12.

<sup>4</sup> Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.:Знання, КОО, 1998. – 512с. – С. 111.

<sup>5</sup> Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. – С. 53.

<sup>6</sup> Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Знання, КОО, 1998. – 512с. – С. 113.

<sup>7</sup> Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 669 с. – С. 17.

<sup>8</sup> Шкода В. Ода бізнесмену // День. – 2001. – № 197. – 30 жовтня.

<sup>9</sup> Там само.

<sup>10</sup> Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. – М.: Экономика, 1992. – 326 с.

<sup>11</sup> Йохна М. Порівняльна характеристика українських і західноєвропейських неформальних економічних інституцій // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2001. – № 18, Ч.4. – С.177–185.

<sup>12</sup> Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349с. – С. 217.

<sup>13</sup> Там само. – С. 218.

<sup>14</sup> Рожен А. Етика і бізнес – задача на вирост // Зеркало недели. - 2002. – № 38. – 5 октября. – С. 14.