

В.В. СТАДНИК,

Технологічний університет Поділля (м. Хмельницький)

ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують 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 у існуючій системі економічних, правових та суспільних умов. Правила ведення бізнесу, у свою чергу, залежать від того, яке інституційне середовище сформувалось 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 річище. І як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного"[1, с. 11].

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"[2]. Отже, складові інституційного середовища і є тими чинниками, котрі визначають, якими правилами мають послуговуватися менеджери, прагнучи зміцнити і поліпшити по-

зиції 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"[3, с. 111]. З їх допомогою керуюча система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх суб'єктів, які безпосередньо їй підпорядковуються, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечує вибір методів управління, за допомогою яких спрямовує керовану систему у визначеному напрямку.

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.

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, що 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" [4, с. 17].

При аналізі цих принципів можна помітити, що вони значною мірою враховують принципи управління, сформульовані класичною школою менеджменту, в першу чергу ті із них, що стосуються виконання управлінських функцій. Але у частині, 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 цен-

тралізації, 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, вирватися уперед, зайняти кращі позиції. Ця складова – ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новачі, які б покращували її конкурентні позиції.

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" [2]. Якщо ж формальні правила говорять одне, а на практиці відбувається зовсім інше – система розбалансовується. Це досить чітко простежується при дослідженні ефективності методів управління, які можуть використовуватися організацією для впливу на поведінку своїх працівників.

В залежності від внутрішнього змісту мотивів, якими керуються люди у процесі виробничої діяльності, виділяють три основні групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі (або адміністративні) та соціально-психологічні. Кожна група методів має свої специфічні особливості, власні форми прояву і межі застосу-

вання, де ці методи є ефективними. Зокрема, економічні методи дають право об'єкту управління вибрати варіанти дій відповідно до сприйняття ним цінності запропонованих стимулів при їх порівнянні з власними мотивами. Сферою застосування адміністративних методів є ситуації, що мають трактуватися лише однозначно; вони характеризуються оперативністю доведення управлінських рішень до виконавців і обов'язковістю їх реалізації. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини, завдяки чому значно простіше вирішувати організаційні та економічні задачі. Розглянемо ефективність зазначених методів з урахуванням рівня відповідності формальних та неформальних інституцій.

Ефективність того чи іншого методу управління обумовлюється відповідністю керуючого впливу мотивам та переважним тискам тих, на кого він спрямований. Останні, в свою чергу, формуються під впливом чинної системи правових та суспільних норм, системи цінностей, набутих індивідами у процесі їхнього становлення, традицій, звичаїв тощо, котрі є відображенням інституційних складових зовнішнього середовища, що обумовлюють вибір індивідами такого типу поведінки, який схвалюється суспільством. "Інституційні обмеження охоплюють як заборону індивідам щось робити, так і умови, за яких іноді їм дозволяється здійснювати певні види діяльності. Тому ... вони правлять за основу, на якій відбувається людська взаємодія" [1, с.12].

Інституції, як певні правила гри в суспільстві, структурують стимули в процесі людської взаємодії, в тому числі і у їхній діяльності як економічних агентів. Інституційне середовище є досконалим, коли його формальні та неформальні складові не суперечать одна одній. Особливо важливою є така відповідність при застосу-

ванні непрямих методів управління – економічних та соціально-психологічних, які набувають все більшого значення з переходом до ринкових умов господарювання. Саме вони орієнтовані на раціональний вибір економічними агентами певного типу поведінки і можуть використовуватися для спрямування цього вибору на різних рівнях – від окремого індивіда і до держави.

Однак їх використання як методів прямої дії не завжди дає бажаний результат. Причина цього – у механізмі мотивації, важливою ланкою якого є сприйняття об'єктом управління винагороди, запропонованої суб'єктом управління, як цінної для себе, здатної задовольнити його потреби. Зокрема, якщо законодавство у сфері підприємницької діяльності через систему економічних норм створює ситуацію, коли рівень податкового навантаження перевищує розумні межі, що є абсолютно неприйнятним для здійснення підприємницької діяльності "за правилами", оскільки не дозволяє підприємству розвиватися і робить безрезультатними будь-які легальні способи нарощування прибутку, то у суспільстві мимоволі складається система неформальних відносин, яка заганяє економіку у "тінь". Отже, система економічних важелів, що застосовується для впливу на об'єкт управління, має бути побудована таким чином, щоб його дії згідно із запропонованими "правилами гри" були для нього економічно вигідними. Більш того, у механізмі мотивації мають бути присутні і відповідні контролюючі зусилля суб'єкта управління, оскільки контроль через систему інституцій в Україні, на жаль, важко здійснюється внаслідок їх нерозвиненості. Зокрема, сьогодні в українському законодавстві дуже багато правових актів, які неясно сформульовані, суперечать один одному і, внаслідок цього, трактуються контролюючими органами на їх розсуд. Характеризуючи в цілому законодавство у сфері регулювання підприємницької діяльності, слід відзначити його нестабільність, декларативний характер значної частини поло-

жень, практичну відсутність механізмів реалізації, прагнення місцевих органів влади до власної нормотворчої діяльності тощо. Тому дуже важливою для організації є кваліфікована робота по вивченню правового середовища, в якому вона працює, що забезпечує правову, а отже, і економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Очевидно, що ефективне застосування економічних методів можливе лише за умов дотримання такої схеми:

1. Встановлення цілі (планування показників, що характеризують бажаний напрямок розвитку об'єкта управління)

2. Розробка системи економічних важелів (згідно уявлень про їх значущість для об'єкта управління) для стимулювання досягнення запланованих цілей

3. Аналіз виконання плану і визначення ступеня та причин відхилення від означених орієнтирів

4. Розрахунок величини економічних заохочень чи санкцій в залежності від ступеня досягнення цілі

Контроль має бути присутнім у кожному елементі наведеної схеми. Так, на першій стадії слід оцінити реальність і досяжність поставлених цілей, на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно для економічної системи в цілому), на третій – своєчасність і повноту аналізу, на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише у цьому випадку можна забезпечити цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування.

Але, незважаючи на високу дієвість і широке розповсюдження в управлінській практиці економічних методів, вони мають обмежену сферу застосування, оскільки є способами пролонгованого (розтягнутого у часі) впливу на об'єкт управління. Крім того, порушення їх не завжди супроводжується для виконавця прямим стягненням, а лише веде до негативних наслідків

господарського порядку. Проте діяльність менеджера полягає не лише у виборі оптимального економічного контуру, в рамках якого функціонування підприємства буде найефективнішим. До його функцій входить і вирішення оперативних задач, які виникають внаслідок не завжди прогнозованого прояву факторів зовнішнього середовища або нерациональних дій працівників підприємства. Ніякі економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Тому арсенал економічних методів мусить бути доповнений методами оперативного впливу, якими і є адміністративні методи управління.

Однак надмірна прихильність менеджерів до адміністративно-розпорядчих методів може нанести велику шкоду організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуть себе дискомфортно і стануть їй опиратися. Тому розпорядчі методи мають поєднуватися не тільки з економічними, але і з психологічними і орієнтувати підлеглих не на сліпе виконання завдання (яке детально розписане не тільки у термінах, але і за послідовністю дій), а на кінцеві результати, які вписуються у систему пріоритетів працівників організації. Часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності може формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не гарантує його активної поведінки у організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку і покращувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири і зумовлює ставлення людей до роботи.

Щоб найкращим чином використати потенціал колективу, необхідно створити у ньому відповідне мотиваційне середовище,

яке активізує соціальну активність кожного працівника — ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати і від того, який морально-психологічний клімат у колективі, продуктивність праці може збільшитися або зменшитися у 1,5 рази [5]. Однак для того, щоб впливати на колектив найбільш результативно, необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників та груп людей і здійснювати на них цілеспрямований керуючий вплив. Це може бути досягнуто завдяки формуванню певної організаційної культури, яка б об'єднувала працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин — організаційної поведінки. Організаційна культура — це могутня сила, яка може працювати на організацію або проти неї. Її феномен досліджувався багатьма науковцями. Більшість із них сходяться на тому, що організаційна культура є “складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу” [6, с.421]. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників.

Зрозуміло, що організаційна культура підприємств різних країн має свої особливості. Що ж стосується українських підприємств, то поняття “організаційна культура” ще не зайняло належне йому місце у переліку важливих категорій, якими оперують керівники. Цілеспрямованому формуванню організаційної культури не надається великого значення. Основними рисами, що найперше цінуються керівниками у своїх підлеглих, є швидше виконавчість, аніж ініціативність. У розряд міфів переходять оповіді про те, як спритно

той чи інший керівник “обійшов” закон, обіграв партнера чи довірливого клієнта. Між керівниками та підлеглими не налагоджуються стосунки, що ґрунтуються на взаємній довірі. Так, дослідження у рамках вивчення моделі Хофстида в ряді країн показали, що дистанціювання від влади в Україні дуже високе (70 балів), в той час як у США, Німеччині — 35-40 балів [7, с. 88]. Це свідчить про схильність українських керівників до централізації, яка в умовах мінливого зовнішнього середовища робить підприємство, що працює на таких засадах, неповоротким, негнучким, а отже, недостатньо конкурентоспроможним. Велике бажання українців уникати невизначеності (63 бали) спричиняє їх покірність у стосунках із керівництвом при виникненні проблемних виробничих ситуацій, небажання відстоювати власні позиції, щоб уникнути загрози звільнення. А звідси і гальмування розвитку підприємств, оскільки останній великою мірою обумовлюється протистоянням різних інтересів. Тому першочерговим завданням при формуванні організаційної культури вітчизняних підприємств повинно бути культивування цінностей, що притаманні розвиненим цивілізованим економічним відносинам — “не обходити закон, а враховувати його”, “бути чесним у ділових стосунках”, “нести соціальну відповідальність за результати своїх дій”, “культивувати ініціативу”, “ставлення до працівника як до члена сім'ї” тощо. Ці та подібні цінності дозволять сформувати нову економічну мораль, яка стане стрижнем організаційної культури українських підприємств і забезпечить їм необхідні передумови для економічного розвитку.

Отже, при формуванні системи принципів і методів управління організацією необхідно враховувати відповідність їх елементів складовим інституційного середовища, і там, де має місце розходження між його формальними та неформальними складовими, підсилювати контролюючу ланку системи управління, використовуючи як прямий управлінський контроль, так і

його замітники, зокрема організаційну культуру.

Список літератури

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

2. Йохна М. Порівняльна характеристика українських і західноєвропейських неформальних економічних інституцій // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2001. – № 18, ч.4. – С.177-185.

3. Шегда А.В. Основы менеджмента. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512с.

4. Управление организации / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669с.

5. Гошко А., Дмитренко Г. Формирование украинской модели менеджмента // Персонал. – 1997. – № 5. – С. 3-17.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 3-е изд. – М.: Гардарика, 1999г. – 528 с.

7. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211с.

Ю.М.КАРАСЬОВА,
ДонНТУ

ОСОБЛИВОСТІ ДІЇ МЕХАНІЗМУ СУСПІЛЬНОГО ВИБОРУ ПРИ ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

На здійснення бюджетного вибору впливають не тільки об'єктивні чинники, але й суб'єктивні, тому що бюджет формується та приймається політиками. Політичний механізм формування макроекономічних рішень вивчає теорія суспільного вибору (public choice theory), яка є напрямком сучасного інституціоналізму.

Як відомо, “бюджетний процес – це регламентований законодавством порядок складання, розгляду і затвердження бюджетів, їх виконання, контроль за їх виконанням, затвердження звітів про виконання бюджетів, що входять до бюджетної системи України”[1] (гл. 1. ст. 2 п. 1). Бюджетний процес можна охарактеризувати наступними стадіями:

1 - складання проектів бюджетів;

2 - розгляд і прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;

3 - виконання Державного бюджету, рішень про місцеві бюджети;

4 - підготовка й розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього.

Таке визначення поняття “бюджетний процес” подається у Бюджетному кодексі України. Але усі етапи бюджетного процесу “набули в Україні спотворених форм, і це при тому, що держава на сьогодні має можливості їх регулювати” [2].

Перші дві стадії в структурі бюджетного процесу складають бюджетне планування. Бюджетне планування є складовою загальнодержавного економічного планування. Рівень його організації, наукова обґрунтованість планових показників бюджету, їх збалансованість значною мірою визначають економічний і соціальний розвиток як окремих регіонів, так і держави в цілому. На етапі бюджетного планування визначається реальна величина доходів, які необхідно мобілізувати в наступному бюджетному періоді, та розмір бюджетних видатків за кожним напрямком. Таким чином, перед політичною сферою постає важлива проблема пошуку найефективніших шляхів використання досить обмежених фінансових ресурсів на наступний рік, і від того, наскільки вдалим буде це