

допускати їх виникнення – все це впливає на ефективність та результативність діяльності організації. Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути для них водночас і лідером.

Отже, лише за умови належної підготовки керівників, які здатні ефективно здійснювати управління підприємством, організовувати діяльність своїх працівників та реагувати на перебіг подій у разі виявлення негативних тенденцій, можна говорити про практичне розв'язання завдань та досягнення цілей сучасної організації чи підприємства.

Перспективою подальших розвідок є розроблення методики визначення типів керівників та проведення самого дослідження керівників всіх рівнів управління ВАТ “Дрогобицький долотний завод”

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник*. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Парыгин Б.Д. *Основы социально-психологической теории*. – М., 1971.
3. Щокін Г.В. *Организация и психология управления персоналом: Учеб-метод. пособие*. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
4. Hogan R., Gurphy C.J., Hogan J. *What we know about leadership. Effectiveness and personality // American psychologist*. – 1994. – V.49. – p. 493 – 504.
5. Hobbs D.G., Powers R.C. *Sociology publications, №1. Cooperative extention service*. – Iowa state University, 1992. – p. 1 – 5.
6. Слинко О.Б. *Люди в вашем деле: Энциклопедия соционического менеджмента*. – К.: Трамвай, 1996.
7. Донченко О., Овчаров А. *Ще один метод підвищення ефективності організації // Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. – 1998. – № 4–5.

УДК: 658+303.732.4

В.Н. Гладунський

Національний університет “Львівська політехніка”

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТУ СИНЕРГІЇ

© Гладунський В.Н., 2005

Наведено геометричну інтерпретацію змісту синергії як однієї із специфічних властивостей відкритої системи, формулу синергії як суму синергічних ефектів від матеріальних та нематеріальних активів системи. За певними ознаками класифіковано менеджерів на три групи, виділені ті, які можуть досягти управлінського ефекту синергії. Розкрито зміст деяких елементів корпоративної культури, що сприяють появі такого ефекту.

In the article the geometry interpretation of maintenance of synergy is given as one of specific properties of the opened system. The formula of synergy is given as a sum of synergy effects from material and immaterial tangible assets of system. By the definite signs the division of managers on three groups is carried out, those, attaining administrative effect of synergy are, selected. Maintenance opens up some elements of corporate culture, that contribute to appearance of such effect.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. До основних положень, які були сформульовані у 70–80-ті роки минулого століття належить положення про те, що будь-яка виробнича чи невиробнича організація – це відкрита соціально-економічна система, яка розглядається у єдності факторів внутрішнього й зовнішнього

середовища. Тому, розглядаючи та аналізуючи діяльність таких організацій, розробляючи їх стратегію й тактику, необхідно враховувати весь комплекс тих специфічних властивостей, які притаманні великим системам [4, с. 24].

Під великими системами розуміються такі системи, які можна подати у вигляді ієрархії якісно визначених елементів (підсистем), між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія, постійно зменшуючи рівні складності аж до елементарних підсистем, які виконують у межах даної великої системи базові елементарні функції.

Прикладом великої соціально-економічної системи може бути виробничо-господарська фірма, яку можна подати у вигляді ієрархії підсистем: фірма – цех – дільниця – робоче місце. Базовою підсистемою тут виступає окремих робітник на робочому місці.

Залежно від мети й завдань дослідження можна виділяти найрізноманітніші великі системи з різноманітними якостями (підрозділ фірми, фірма, галузь, регіон тощо).

До комплексу специфічних властивостей великих систем належать такі десять властивостей: неаддитивність, емерджентність, синергічність, мультиплікативність, цілісність, відособленість, централізованість, адаптивність, сумісність, наявність зворотного зв'язку [4].

Порівняно новою властивістю у цьому комплексі є синергічність, яка, на сьогоднішній день, залишається ще мало дослідженою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Серед сучасних дослідників трапляються різні підходи щодо визначення та тлумачення поняття синергії, синергетики.

Синергія часто розглядається як односпрямованість дій у системі, що призводить до підсилення (примноження) остаточного результату [4], як особлива властивість відкритих систем одержувати у результаті взаємодії їх складових (підрозділів, людей та ін.), від чого одержують ефект значно більший, ніж ефект, який складається із суми результатів окремо узятих незалежних дій цих елементів [6].

У загальному плані про синергетику говорять як про науку, “яка вивчає зв'язки між елементами підсистеми завдяки активному обміну потоками енергії, речовини й інформації у самому об'єкті і з навколишнім середовищем. При узгодженій поведінці підсистем зростає ступінь впорядкованості, самоорганізації великих систем” [4, с. 34]. А також, як про “новий міждисциплінарний напрям наукових досліджень, у рамках якого вивчаються процеси переходу від хаосу до порядку і навпаки (процеси самоорганізації і самодезорганізації) у відкритих нелінійних середовищах самої різної природи” [2, с.366].

Переважно поняття синергізму є вирішальним фактором при прийнятті рішень про корпоративне управління, про доцільність об'єднання фірм, управлінь тощо.

Вимірювання синергізму пов'язується з аналізом сильних і слабких рис системи.

У діловій літературі синергізм часто називають ефектом “2+2=5” [1, с. 36], а часом [5] формулу синергізму записують у вигляді

$$S=2+2=5, 6, \dots, N.$$

Цілі статті:

- дати геометричну інтерпретацію синергії та розкрити основні складові синергетичного ефекту;
- розкрити зміст деяких елементів нематеріальних активів, які сприяють досягненню управлінського ефекту синергії.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В управлінні фірмою синергічність означає свідому односпрямованість діяльності усіх членів колективу. На рівні підрозділу синергічність можна розглядати як односпрямованість дій кожного члена цього підрозділу для досягнення цілей і завдань. Властивість синергії на рівні мікроколективу можна порівняти з рухами кількох веслярів на каное.

Поняття синергії можна застосувати і до окремої особи. Ефект синергії, який може бути виявлений у роботі окремого співробітника можна порівняти з рухами спортсмена, котрий має спрямувати усі свої знання, уміння, думки, фізичні й психологічні зусилля на те, щоб одержати найбільший ефект від виконання вправи чи комплексу вправ.

Синергізм може мати як позитивні, так і негативні наслідки, усе залежить від того чи на розвиток, чи на руйнацію системи спрямовані дії (свідомо чи не свідомо) окремих членів колективу чи цілої групи, від правильного чи неправильного втручання у підсистеми, надмірного тиску на елементи системи, використання “допінгу” та ін. “Той факт, що синергізм може мати як позитивні, так і негативні наслідки, дозволяє порівняти його пошук із переходом мінного поля – короткий шлях існує, але ймовірність підірватись досить висока” [1, с. 35].

Для порівняння, наприклад, спринтер за певних умов може пробігти 100 м за 10 с. Змусувати його пробігти з такою ж швидкістю 300 м – це буде насильство, і досягти такого результату спринтеру буде не під силу.

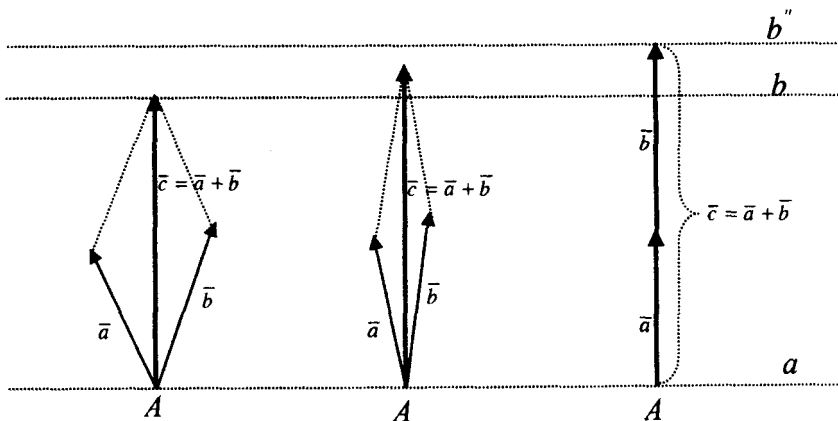
Японський дослідник Хіроюкі Ітамі розглядає синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів: фізичних (матеріальні) і невидимих (нематеріальні). До невидимих він зараховує володіння технологіями, інформацією, знання споживача, сильну корпоративну культуру тощо. За висновками Х. Ітамі синергічний ефект досягається тільки тоді, коли компанія використовує свої унікальні ресурси – невидимі активи [1, с. 29–30].

Враховуючи це, формулу синергії можна подати у такому, досить узагальненому вигляді:

$$E_c = \sum_{i=1}^n \Delta_i + \sum_{j=1}^m \Delta_j,$$

де E_c – ефект синергії системи; Δ_i – ефект синергії від матеріальних активів системи; i – кількість матеріальних елементів (одиниць); Δ_j – ефект синергії від нематеріальних активів системи; j – кількість нематеріальних елементів (одиниць).

Геометрично ефект синергії можна проілюструвати за допомогою векторів (див. рисунок).



Геометрична інтерпретація ефекту синергії

Якщо, скажімо, на підставі відповідного аналізу, з урахуванням різних факторів було заплановано досягти результату рівня b , то досягти рівня b'' чи принаймні рівня b' , керівнику, за наявності і раціонального використання фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів, необхідно переглянути й переоцінити свої підходи щодо формування високого рівня зрілості працівників до виконання запланованих завдань – однієї з основних складових

нематеріальних активів. Лише при досягненні цієї домінуючої необхідної умови можна дії працівників підрозділу спрямувати в одному напрямку.

За допомогою векторів можна ілюструвати ефект синергії і на рівні декількох підрозділів фірми, фірми загалом, галузі тощо.

Виділяють такі види синергії: ринкова, витратна, технологічна, управлінська [5]. В основі управлінської синергії є управління і корпоративна культура. У досягненні управлінської синергії головну роль відіграє менеджер.

За ознакою ставлення до виконання місії фірми, реалізації стратегічних планів, використання ефективних тактичних методів, що сприяють появі управлінського ефекту синергії, на основі практичного досвіду, менеджерів можна поділити на три групи:

- менеджери, які намагаються досягти успіху, проявляють творчість, ініціативу, системно мислять, дбають і про виробництво, і про працівників. Вони багато спілкуються, уміють слухати й говорити, більше ризикують і часто можуть піддаватись критиці. Постійно працюють над собою, дбають про своє здоров'я й здоров'я підлеглих, їх дії не залежать від настрою, підтримують відповідний мікроклімат у колективі. Вони створюють такі умови, щоб працівники, які залучені до виконання завдань, знали, уміли й хотіли, були готові фізично й психологічно працювати над досягненням цілей. Забезпечують обмін досвідом між працівниками, стимулюють використання одним працівником знань й умінь іншого, щоб доповнювали один одного при виконанні завдань. Такі менеджери досягають ефекту, це творчі, ефективні менеджери;

- менеджери, які все роблять для того, щоб не допустити промахів в управлінні процесом, діють, як правило, за вказівкою, не відступають від жодних інструкцій, не йдуть на ризик. Такі менеджери не вдаються до переконань, мало радяться, менше думають про перспективу фірми, про працівників, а більше про те, щоб не піддатись критиці, утриматись на роботі і досягти запланованих показників. Такі менеджери досягають певного успіху в роботі, але їх не можна зарахувати до творчих, вони є виконавцями, ефекту не досягають;

- менеджери, яким усе байдуже, вони знають, що за них завжди хтось заступиться, їх завжди захистять. Таких менеджерів не цікавить доля підлеглих та й виробництва теж. Вони, як правило, дбають лише про свою персону. До жодного успіху, якщо такий буде, вони не причетні, ніякого позитивного ефекту вони не ініціюють. Серед них можуть бути й творчі, але обставини, мікроклімат, в яких вони формувались, не сприяв розвитку їх творчості.

Досягти ефекту синергії в управлінні можуть лише менеджери першої групи. Підібрати менеджерів із відповідним стилем управління підсистемами соціально-економічної системи можна на основі компромісу інтересів [3].

Досягненню управлінського ефекту синергії сприяють десять якостей успішного керівника, які рекомендує український економіст В.Терещенко [7] дотримуватись управлінцям у роботі з підлеглими. Ці якості можна зарахувати до елементів корпоративної культури. Розкриємо зміст цих якостей з інтерпретацією і відповідними прикладами із сучасного життя та деякими доповненнями.

1. **Будь завжди управляючим, а не погоничем.** Управляючий завжди веде за собою колектив, є лідером. Підлеглих переконує, доводить, радиться з ними, аргументує свої рішення. Дбає про створення умов для праці й відпочинку. Успіхи фірми ділить із підлеглими, віддає їм належне, використовуючи при цьому фрази: “Завдяки вам удалось досягти таких успіхів”, “якби не ваша творчість Іване Петровичу, а не ваша наполегливість Петре Івановичу, то ми б не змогли виконати це завдання” та ін. При невдачах, спочатку шукає причину у своїх розпорядженнях, вказівках, діях, а потім уже аналізує дії підлеглих. Дуже рідко починає висловлення з “Я”.

Погонич не дбає про людей, він байдуже ставиться до їх проблем. Завжди підганяє підлеглих, при невдачах шукає винних серед них, ніколи не визнає своєї провини. При спілкуванні з підлеглими часто починає з “Я”, використовуючи при цьому фрази: “Я краще знаю як це робити”, “Я нічого не знаю, й мене нічого не цікавить. Мені щоб до такого-то часу було все зроблено”, “Я вам даю зарплату, тому робіть так, як я вам сказав” тощо. Він не дає повної інформації про сутність справи. Погоничу вигідно не розподіляти чітко обов'язків між підлеглими, бо, коли співробітник не знає чітко своїх обов'язків, то його можна постійно довантажувати, не підвищуючи зарплати.

Часто ту чи іншу фірму відвідують ділові партнери, гості, керівники вищих органів управління з метою ознайомлення з роботою, вивчення досвіду, для укладання угод тощо. Управляючий, ознайомлюючи їх із фірмою, насамперед знайомить із виконавцями, спеціалістами, завдяки яким досягнуто успіхів, завдяки яким розроблені нові технології, створена відповідна технічна база, а потім уже показує сам результат, самі технології, матеріальну базу тощо. Погонич же, відразу знайомить із самими технологіями, матеріальною базою, тобто на першому плані у нього немає людей-творців, а лише результати праці цих творців. Люди залишаються у тіні, виступають у ролі “закулісних” працівників. Погонич таким чином, явно чи неявно, приписує винятково для себе заслуги своїх працівників, заслуги колективу.

2. **Упевненість у собі.** Приємно й легко працювати з упевненим керівником, але не із задавакою. Упевненість, це не означає, що завжди керівник знає вихід із проблемної ситуації, але завжди він шукає вихід за допомогою колективу. Один із керівників, повернувшись з наради у колектив, заявив “Такі завдання поставлені... Я й не знаю, що робити”. Подібна заявка характеризує невпевненого керівника. Керівник має знати, що робити у будь-яких ситуаціях. У подібних випадках доцільно спочатку звернутись до підлеглих із проханням: “Давайте разом подумаємо, як краще виконати це завдання”. Можна попросити кожного дати до наступного робочого дня письмові пропозиції щодо шляхів вирішення проблеми. Такий підхід, як показує досвід, є дуже ефективним. Тоді кожний підлеглий намагається подати обґрунтовані пропозиції, які на його думку є найефективнішими. При цьому не забути й знайти час, можливість подякувати персонально кожному за викладені ним пропозиції. Для цього можна використати наступну нараду, засідання комітету, збори тощо. Письмові пропозиції є ефективнішими, ніж усні, бо не завжди кожний працівник у присутності колег через різні на це причини, може усе сказати, що думає, часто може й промовчати, вважаючи, що його ідея (хоч вона може бути найкращою) не сприйметься більшості тощо.

3. **Строгість і вимогливість.** До окремих працівників треба проявляти строгість, деяких треба й карати. Вимогливим бути однаковим до усіх, зокрема і до себе. Основне тут не “перегнути палки”.

4. **Критикуй своїх підлеглих позитивно.** Як свідчить медична статистика, 80% серцевих захворювань у людей через виробничі негаразди. Часто відповідальні працівники через певні промахи в роботі самі уже перебувають у стресовому стані, а коли ще керівник прилюдно цю людину почне критикувати, то в такому разі зрив у здоров’ї підлеглого набуває високого ступеня ймовірності. Перш ніж критикувати, керівник має визначити, з якою метою. Якщо критика необхідна при аудиторії, то доцільно спочатку знайти два-три позитивні об’єктивні факти з роботи підлеглого, щоб висловити їх на його адресу, а потім приступати поступово до критики. Такий підхід є досить ефективним, бо розпочавши розмову з позитивної оцінки деяких дій підлеглого (такі факти завжди можна знайти), знімається у підлеглого “клубок напруги з горла” і він підготується до сприйняття критики конструктивніше, із розумінням.

Деякі керівники роблять зауваження, не вислухавши підлеглого, без установаження причин, без усебічного аналізу виникнення їх, висловлюють зауваження у нетактовній формі чи без урахування конкретної ситуації тощо.

Перш ніж керівник має висловити критичні зауваження підлеглому, насамперед необхідно знайти відповіді принаймні на такі запитання.

- Хто ставив завдання перед виконавцем-підлеглим?
- Чи чітко й однозначно були поставлені завдання?
- Як і хто перевіряв чи правильно зрозумів завдання виконавець-підлеглий?
- Чи міг підлеглий у той термін і з виділеними ресурсами виконати це завдання?
- Хто контролював дії підлеглого і чи враховувались при цьому індивідуальні особливості підлеглого та ступінь довіри йому?
- Чи зумію я вислухати підлеглого?
- Чи під час висловлення критичних зауважень я навчаю чи повчаю підлеглих?
- Чи мої дії не принижують гідності особи підлеглого?

Якщо виникла необхідність критикувати, і підлеглий відчуває свою провину, то робити зауваження, критикувати підлеглого краще відразу, після виявлення фактів, за які треба критикувати, не переносити критики на наступний день, чи чекати нагоди. Таке відтягування критики неодмінно несе додаткові психологічні напруження, підвищує ймовірність стресової ситуації, може призвести до нервових напружень у сім'ї, оточенні близьких людей підлеглого.

Не слід критикувати підлеглого за одну й ту ж провину декілька разів.

5. **Уміє заохочувати.** Безпосередній керівник має добре знати потреби свого колективу та потреби кожного підлеглого. До заохочення працівників треба підходити індивідуально, з урахуванням їх інтелектуальних, фізичних затрат, психологічних напружень та особистих потреб, захоплень.

6. **Цінують час своїх підлеглих.** Деякі керівники вводять у практику проводити наради поза робочим часом, затягують наради у часі, запізнюються на них. Вимагають від підлеглих бути на роботі після робочого часу доти, доки він сам на роботі.

Затримувати підлеглих після робочого часу має бути винятком. Як свідчить практика, на нарадах поза робочий час інформація сприймається лише до 40%, вони викликають обурення з боку багатьох підлеглих, нервові напруження. Керівник має рахуватись з тим, що кожний має свій мікросвіт і, окрім роботи, має вирішувати свої особисті, сімейні, неформальні проблеми.

7. **Ввічливо, доброзичливо стався до підлеглих.** Керівник має бути завжди привітливим, коректним при звертанні до підлеглих та розмові з ними. Сприяє створенню атмосфери доброзичливості, коли керівник знаходить можливість поцікавитись особистим життям підлеглого, чимось поради, у чомусь підтримати чи й допомогти, від чогось застерегти.

8. **Уміє говорити й слухати.** Керівник має висловлювати думку конкретно, однозначно, послідовно, несуперечливо, переконливо, позбуватись "слів-паразитів", якщо такі є, не допускати у розмові образливих висловів. Під час бесіди дотримуватись етичних правил щодо погляду та відстаней щодо співрозмовника. Деякі керівники під час розмови з підлеглими не вислуховують їх до кінця, перебивають під час діалогу. Прикро буває підлеглому коли він виступає на нараді чи зборах, а керівник у той час розмовляє з іншими, виходить, дає вказівки тощо.

9. **Володіння почуттям гумору.** Уміння пожартувати з боку керівника, вдало використати дотепні слова при спілкуванні, правильно реагувати на дотепний жарт на свою адресу часто підсилює увагу у підлеглих, знімає напругу, поліпшує сприйняття інформації. Правда, не кожний керівник може вдало пожартувати, знайти дотепні вислови, то бодай уміє посміятись, розслабитись з дотепності інших.

10. **Цікався, вивчай своїх підлеглих.** Ця якість лежить в основі індивідуального підходу до підлеглих. Про підлеглого треба знати не лише з анкетних даних. Цікавитись треба особистими проблемами, знати про захоплення, переживання, очікування. Таку інформацію черпають із безпосередньої розмови, опосередковано, бо скоріше людина може поділитись радістю, ніж проблемами, сімейними неприємностями, особливо з керівником.

До перерахованих вище якостей, слід додати ще такі дві, володіння якими підвищує авторитет керівника, застерігає його від деяких рішень, прийнятих в емоційному збудженні.

11. **Уміє відмовляти.** Підлегли часто звертаються з тими чи іншими проханнями до свого безпосереднього керівника, але не усі прохання можна задовольнити. Тому треба уміло аргументувати відмову, зважити обставини, не дорікати за те, що звертаються з проханням, у житті кожного бувають досить складні ситуації, і, у відчаї, людина може не знаходити виходу. Керівнику треба пам'ятати, що підлегли (та й не тільки вони) ображаються не стільки за те, що їм відмовлено, а швидше за те, як, в якій формі це було зроблено.

12. **Не спіши приймати рішення щодо покарання підлеглих.** Дуже багато є випадків, коли керівник, під впливом емоційного збудження, через хибність, недостатність аргументів приймає рішення щодо покарання підлеглих, навіть звільняє з роботи. У таких випадках краще рішення перенести на завтра, післязавтра. За цей час може багато чого змінитись, може прояснитись істинність справи, мотиви неадекватних дій, і тоді не треба буде відмінити накази, розпорядження,

чи поновлювати на роботу на основі ухвали суду. Не треба спішити робити те, що несе підлеглому неприємності.

Висновки. Щоб досягти ефекту синергії в управлінні макроколективом, спершу необхідно досягти цього ефекту в управлінні кожним мікроколективом. Одним із важливих чинників, що сприяє досягненню ефекту синергії, є нематеріальні активи, і від уміння ними управляти, залежить рівень цього ефекту.

Багатогранність ситуацій прояву синергізму, різноманітність його форм відкривають поле для досліджень можливостей виникнення ефекту синергії у багатьох сферах, зокрема, в економіці та управлінні.

1. Кемпелл Э., Саммерс Лачс К. *Стратегический синергизм.* – 2-е изд. – СПб., 2004. – 416 с. 2. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. *Основания синергетики. Режимы с обострением, саморганизации, темпомыры.* – СПб., 2002. – 414 с. 3. Кузьмін О.Є., Гладунський В.Н. *Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів./ Соціально-економічні дослідження у перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю. (Збірн. наук. пр.). Вип. 4 (XXXV): /НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2002. – С. 306–314.* 4. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. *Основы менеджмента: Учеб. пособие под ред. д-ра экон. наук. проф. О.Т. Лебедева.* – Изд. 2-е, доп. – СПб., 1997. – 192 с. 5. Панченко Е. *Управление в квадрате./Персонал, 1998. – № 2, – С.34–40.* 6. Спицнадель В.Н. *Основы системного анализа: Учеб. пособие.* – СПб., 2000. –326 с. 7. Терещенко В. *Наука керувати.* –К., 1989. –64 с.

УДК:334.752

Г.С. Домарадзька, Т.М. Гладун
Національний університет “Львівська політехніка”

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ ДЛЯ ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ

© Домарадзька Г.С., Гладун Т.М., 2005

Досліджуються можливості використання методу аналізу ієрархій (МАІ) для упорядкування обґрунтування франчайзингової стратегії.

The possibility of literarily analysis method usage for franchise strategy development are being investigated.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні економічні відносини реалізуються в організаційних структурах, діяльність яких суттєво відрізняється залежно від рівня управління, правового статусу, виду і масштабу діяльності тощо. Але спільним для всіх структур є те, що будь-яка з них є складною системою з великою кількістю різноманітних елементів та недетермінованих зв'язків між ними. Ці різноманітність і недетермінованість зумовлюють суттєві проблеми під час прогнозування розвитку економічних систем, оцінки доцільності їхнього створення, розширення, диверсифікації тощо.

На мікроекономічному рівні в сучасному ринковому середовищі функціонує багато різновидів таких систем, зокрема, при здійсненні франчайзингової діяльності це система „франчайзер - франчайзі”.