

ОЗНАКИ ПАТОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В управлінні підприємством завжди мають місце певні негаразди, недоліки, відхилення процесів від деякого нормального їхнього перебігу. Якщо вони набувають стійкого характеру і фактично закріплюються в управлінні підприємством, то виникає його патологія. Розкрито зміст поняття “патологія в управлінні підприємством”, показано її наслідки. Надано послідовність дослідження патології в управлінні підприємством, яке має починатися з виявлення ознак патології. Розкрито зміст поняття “ознака патології в управлінні підприємством”, надано ознаки патології в управлінні підприємством, що найчастіше зустрічаються в практиці управління сучасними підприємствами.

Ключові слова: підприємство, управління, патологія, ознака, дисфункція, дезорганізація, форма вияву.

G. V. KOZACHENKO

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

IMPLEMENTATION OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM INTO A SYSTEM OF MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract – Aim of the article is to suggest content and sequence of implementation of economic security system to system of enterprise managing using well-known models of organizational changes. Specification of results. Capacity of enterprise economic security system is defined as its coherence with system of enterprise managing, that is built while implementing enterprise economic security system into system of enterprise managing. Such implementation causes to changes in enterprise managing system that should be conducted on two directions – personal changes and organizational changes. To describe organizational changes, their sequence and overcoming resistance to changes models of “Iceberg” by S.N. Herman, making organizational changes by L. Greiner, “Change curve” by J. Duck are adapted and fulfilled with specific content. Conclusions. Adaptation of organizational changes models and their synthesis in implementation of enterprise economic security system into the system of enterprise managing showed on the one hand effectiveness of such models in making organizational changes with the aim of implementation of economic security system into system of enterprise managing. On the other hand made adaptation created preconditions of coherent and manageable making organizational changes because of such implementation.

Key words: enterprise, system, economic security, management, implementation, changes, model, adaptation.

Вступ. Управлінню підприємством завжди властиві певні негаразди, недоліки, відхилення процесів від деякого нормального їхнього перебігу (визнаному у теорії та практиці управління), поява процесів, які викликають порушення деякої рівноваги у внутрішньому середовищі підприємства або невідповідність стану внутрішнього середовища стану зовнішнього середовища. Якщо вони набувають стійкого характеру і фактично закріплюються в управлінні підприємством, то виникає його патологія, яка залежно від міри вияву (патологічні явища, патологічна ситуація, патологічний стан) спричиняє дисфункцію управління (некоректне виконання функцій управління аж до переродження її на свою протилежність, перешкоджання результатів виконання одних функцій виконанню інших функцій управління), його дезорганізацію (розузгодження у виконанні функцій управління через неповне або некоректне виконання функцій організації).

Наявність патології в управлінні підприємством означає, що реальна модель управління відрізняється від її ідеальної моделі, якою передбачається повний порямок на підприємстві. Порядок розглядається як міра взаємовідносин між встановленими правилами та соціокультурними нормами, між планованим та спонтанним, яка забезпечує життєдіяльність системи [6, с. 14].

Патологія управління підприємством, якщо її не вивчати і не звертати на неї увагу, може дати дуже негативні наслідки, адже якість менеджменту сьогодні є одним з конкурентних переваг підприємства та рушійною силою розвитку його персоналу. Несистемні невеличкі за масштабом та наслідками збої та негаразди в управлінні підприємством, якщо не звертати на них увагу, зростають, розвиваються, укріплюються і зумовлюють дезорганізацію управління, яка може привести до некерованості підприємства, а то і до управлінського хаосу через руйнування системи управління підприємством.

Незважаючи на наявність негативних явищ в практиці управління підприємством і у низці випадків їхній стійкий характер та постійну повторюваність, патології управління підприємством у сучасній науковій літературі приділяється мало уваги. У цьому контексті слід згадати, перш за все, наукові праці А.І. Пригожина [6, 7], О.М. Цветкова [8, 9], О.Ю. Плешакової [5, 8], ранні статті автора [1, 2]. Сьогодні на вітчизняних підприємствах спостерігається певний дисонанс між теорією та практикою управління, у тому числі і через наявність у ньому патологій, яким дотепер приділяється вкрай мало уваги, вони системно не розглядаються, хоча наявні результати дослідження окремих проблем в управлінні підприємством після їхнього узагальнення дозволяють це зробити. Практика управління не повинна суттєво відрізнятися від теорії управління, яка крім формування теоретичного базису покликана пояснювати сутність проблем в управлінні підприємством, що виникають, їхні джерела та причини і надавати принципові положення (гіпотези, концепції, методи та моделі) щодо розв’язання цих проблем.

Основний розділ. Управління підприємством у загальному вигляді розглядається як вплив керуючої підсистеми шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень на керовану підсистему з метою

переведення підприємства у новий стан, у якому результати його діяльності будуть поліпшеними. За такого визначення управління підприємством розглядається з позицій процесно-функціонально підходу, оскільки вплив керуючої підсистеми здійснюється за певними напрямками – функціями управління та функціональними підсистемами системи управління підприємством.

У такому впливі виникають різноманітні порушення, які негативно впливають на його якість та досягнення результатів діяльності підприємства. Незначні та швидкооусувані порушення в управлінні підприємством суттєвого впливу не спричиняють. Якщо ж кількість порушень зростає, охоплює всі підсистеми системи управління підприємством або набувають стійкого, практичного системного характеру, не ідентифікуються як порушення і, відповідно, не усуваються, то відповідно до закону переходу кількості у якість в управлінні підприємством з'являється патологія, про що можна судити за наявністю та інтенсивністю вияву відповідних ознак та їхньою стійкістю. За цими ознаками можна не лише судити про наявність патології в управлінні підприємством, а й отримати уявлення про характер її і зробити попередні висновки про її локалізацію. Характер патології в управлінні підприємством розглядається як стійке сполучення довготривалих порушень в управлінні підприємством, відхиленя його процесів від деякого нормального перебігу. Локалізація патології дозволяє встановити, де зосереджені ці порушення та відхилення (реалізація функцій управління, функціональні підсистеми системи управління підприємством або зв'язки між ними).

Патологією в управлінні підприємством слід вважати дефекти, дисфункції, дезорганізацію в управлінні підприємством, які виникають через значні за масштабом та глибиною стійкі порушення у виконанні функцій управління і призводять до суттєвого зменшення якості менеджменту через негативні зміни в управлінні підприємством та міри керованості підприємства. У системному дослідженні патології в управлінні підприємством на його початковому етапі увагу доцільно сконцентрувати на виявленні ознак патології, форм вияву, основних причин та поясненні її природи. Ознаку патології в управлінні підприємством пропонується розглядати як доступний до сприйняття значимий факт, який не має самостійного значення, а ознакою становиться лише за певної інтерпретації. Факт (від лат. – те, що відбулося) у сучасній філософії науки тлумачиться як реальна конкретна подія у межах двох концепцій: фактуалізму (автономність фактів стосовно теорії) та теоретизму (залежно від теоретичної позиції інтерпретація фактів змінюється) [10, 11]. У дослідженні патології в управлінні підприємством доцільно використання обох концепцій: визнання і автономного характеру фактів, й їх теоретичного навантаження. Отже, ознака патології в управлінні підприємством становить собою сукупність фактів, які спостерігаються з різною частотою, доповнюють один одного, що дозволяє отримати повнішу картину про порушення та відхилення в управлінні підприємством.

Ознаку патології в управлінні підприємством важливо відділяти від форми її вияву при тому, що ознака і форма вияву патології сприймаються іноді як явища одного порядку [5]: ознака дозволяє судити про наявність патології, а форма вияву – виявити дефекти, дисфункції, дезорганізацію в управлінні підприємством, негативну зміну стану управління як процесу, його якостей та властивостей.

Сьогодні в управлінській науці не існує єдиної думки щодо ознак патології системи управління організацією. У нечисленних публікаціях з цього приводу лише повторюються види організаційної патології, названі А. Прігожиним [6, 7] (наприклад, [8]: патології лідерства, патології у будові організації, патології в управлінських рішеннях, патології управлінських команд, патології в організаційних відносинах, патології інновацій, та патології законності. Проте А. Прігожин надав, радше, групи патології, які ним виділено за практикою управлінського обстеження. Тому ознаки патології системи управління організацією заслуговують на докладну характеристику. Ознаки патології в управлінні підприємством, що найчастіше зустрічаються в практиці управління сучасними підприємствами, у загальному вигляді надано у таблиці 1.

Таблиця 1

Ознаки патології в управлінні підприємством та їхнє виявлення

Ознака	Факти, що складають ознаку
Надмірний управлінський централізм	Вирішення на вищому рівні управління невластивих йому питань, які, по суті, належать до компетенції нижчих рівнів управління (поряд з рішеннями стратегічного характеру або поточними рішеннями, що спричиняють масштабні наслідки, ухвалюються поточні рішення). Керівник підприємства практично одноосібно ухвалює рішення стосовно всіх підсистем (виробництво, фінанси, персонал, вибір партнерів тощо) та функцій (організація, мотивація, координація, планування тощо) управління. Причому, це стосується не лише ключових, а й другорядних для його рівня питань, що входять до компетенції інших управлінців організації (заступників, головних спеціалістів, керівників середньої ланки управління). Заступники керівника, головні спеціалісти, керівники середньої ланки управління зобов'язані узгоджувати з керівником організації поточні питання, що входять до їхньої компетенції, вирішення яких суттєво (а іноді і ніяким чином) не впливає на результати діяльності організації. Без такого узгодження питання не вирішуються. Таку поведінку керівника організації, як правило, копіюють керівники середньої ланки. У центрі уваги керівництва перебувають не лише важливі для підприємства питання, вирішення яких іноді вирішує її долю, а й множина другорядних, увага до яких нічим не виправдана, проте займає їхній час та сили

Ознака	Факти, що складають ознаку
Зловживання колективними рішеннями	Колективні рішення ухвалюються з великої кількості питань, навіть тих, що належать до компетенції топ-менеджменту підприємства. Керівник підприємства “прикривається” колективними рішеннями для зменшення відповідальності за негативні наслідки рішень або прийняття непопулярних рішень
Розрив у ланцюжку цілепокладання	Цілі в діяльності підприємства, що декларуються і про які багато говорить керівник підприємства, не трансформуються у конкретні завдання для працівників кожного рівня управління з чітким зазначенням часових меж їхнього вирішення, відповідальності за невирішення та ресурсів, що виділяються
Репресивний характер стимулювання (переважання негативних стимулів над позитивними) (докладно описано А.І. Прігожиним [6, с. 151–157])	У мотивуванні діяльності працівників використовуються переважно способи впливу з негативними наслідками: догани, попередження, зауваження, штрафи, які документально фіксуються, погрози та обіцянки покарання (загрози звільнення, непродовження або розриву контракту, пониження у посаді, зменшення величини заробітної плати або погіршення умов її отримання, позбавлення премії або якихось виплат, позбавлення деяких переваг). Практична відмова від стимулювання та заохочення роботи персоналу з позитивними наслідками. Застосування керівником за [4] відверто маніпулятивних поведінкових актів, прихованих ігрових прийомів (пакетні патології управлінських відносин)
Низька управлінська культура	Висока питома вага рішень, які не виконані, виконані частково або з порушенням термінів або з результатом, що далекий від очікуваного; констатуючий контроль виконання прийнятих управлінських рішень замість превентивного, відсутність інструментів поточного контролю. часті невинуваті зміни рутинних процедур, їхнє порушення та відсутність для них розроблених, угоджених та прийнятих до використання регламентів та стандартів. Інформація, необхідна для прийняття рішень на вищих рівнях, та виконавцям для їхнього виконання, проходить із запізненням, часто є неповною, а через затримання – зі втратою достовірності. Випадки втрати документів внутрішнього документообігу (заяви, службові та доповідні записки, пропозиції та ін.), яка відбувається неодноразово і за яку не виникає відповідальність
Невідповідність реального ставлення до працівників декларованому	На підприємстві декларують уважне ставлення до працівників, а у реальності домінує зневажливе ставлення до них. Зневажливе ставлення до працівників не лише є, воно навіть демонструється у різноманітних формах: підвищення тону у розмові з працівниками, використання зневажливих виразів та слів, образливих узагальнень, не сприймаються їхні особливості, схильності, вміння. Ці “засоби” мотивації часто супроводжуються емоційним пригніченням з використанням істеричних методів як в особистому спілкуванні, так і публічно, публічним висловлюванням невдоволеності працюючим співробітником або негативними оцінками його професійних якостей
Управлінська метушня	Постійно проводяться численні і тривалі наради та засідання, на яких надто докладно і довго обговорюються питання, які через декілька хвилин після початку є зрозумілими для їхніх учасників, надаються багатослівні пояснення керівників топ-менеджменту, виступають керівники середньої ланки. Постійно виникає необхідність термінового вирішення різноманітних питань та виконання низки завдань, заповнення нових документів, надання нескінченних звітів, що відволікає управлінців від виконання поточної роботи, їхніх прямих обов'язків. Причому, зробити все необхідно терміново. Потім з'ясується, що необхідності в такій терміновості не було, або виконана робота не потрібна, або виконувати її необхідно було в іншому ключі, іншими методами, із залученням інших фахівців тощо. Перевищено роль контролю: контролюється величезне коло питань, навіть тих, що такого ретельного контролю не потребують, на що витрачаються значний час та зусилля. Достатньо часто після тривалого перебування пропозиції або документа на контролі в керівника організації потреба в них зникає
Бюрократизм (слід відрізнити від бюрократії)	Бюрократія незамінна в адміністративному управлінні (при виконанні формальних завдань управління, де потрібна жорстка поведінкова модель роботи виконавців), тоді як бюрократизмом є такий рівень використання бюрократії в управлінні організацією, при якому форма виконання домінує над змістом виконуваних робіт [3], що зумовлено підміною критеріїв - критерій досягнення кінцевого результату, заради якого виконується робота, замінюється критерієм дотримання форми виконання роботи, через що виходиться сутність цих робіт, виникає статичність стосунків через жорсткий формальний розподіл сфер відповідальності. Недостатнє використання бюрократії призводить до дезорганізації управління (порушується розподіл функцій управління, зменшується відповідальність за їх виконання, відсутні правила та стандарти виконання й оцінювання різноманітних робіт, через що неможливо окреслити компетенції працівників). Надмірна бюрократія в організації управління призводить до бюрократизму

Ознака	Факти, що складають ознаку
Невідповідність реально виконуваної роботи займаній посаді	Виявляється не лише в невдалому призначенні на посаду, коли працівник за своїми особистісними, професійними характеристиками, психотипом не відповідає вимогам до посади, а й тоді, коли не виправдано розширюється або звужується компетенція працівника. Наприклад, керівник середньої ланки отримує в силу різних причин (він є неформальним лідером або до нього особливо інакше ставиться керівництво) дуже широкі владні повноваження та право вирішувати питання, які до його компетенції не належать. Зустрічається й інша ситуація, коли керівник топ-менеджменту або середньої ланки на практиці не має права вирішувати питання, що належать до його компетенції, оскільки обмежений керівником підприємства у своїх повноваженнях

Кожну з наданих ознак патології складає сукупність часто спостережуваних фактів одного і того ж порядку в управлінні підприємства. Їхня інтерпретація надає уявлення про патологію в управлінні підприємством і дозволяє судити про її виявлення (патологічні явища, патологічна ситуація, патологічний стан): чим більшою є кількість фактів, чим частіше вони спостерігаються, тим більш глибоким виявлення патології. Наданий перелік ознак патології в управлінні підприємством є відкритим, тобто його можна і необхідно доповнювати та розширяти.

Наявність ознак патології в управлінні підприємством є прикритим явищем, що аж ніяк не сприяє якості менеджменту, але ще гіршим є ставлення керівництва підприємства (а головне – керівника) до її наявності. Якщо в керівників підприємства є усвідомлення ознак патології управління, її негативне сприйняття і намагання її якщо не подолати, то до деякої міри зменшити, то це є позитивним явищем. Якщо ж ні, то це самий поганий вид патології – неусвідомлюваний.

Висновки. Ознаки патології в управлінні підприємством дозволяють встановити її наявність на конкретному підприємстві. Аналіз цих ознак за деяким формалізованим алгоритмом надає змогу оцінити масштаб та глибину патології в управлінні підприємством, встановити її переважну локалізацію. Результати такого аналізу виступають підставою для дослідження форм вияву та причин патології в управлінні підприємством, з використанням яких можна розробити стратегію підвищення якості менеджменту підприємства.

Література

1. Козаченко Г. В. Дезорганізація управління підприємством: сутність та характеристики / Г. В. Козаченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2 (12). – С. 134–139.
2. Козаченко Г. В. Патологія управління підприємством / Г. В. Козаченко // Управління розвитком : зб. наук. пр. Харків. нац. університету. – 2008. – № 17. – С. 80–82.
3. Козаченко Г. В. Технології адміністративного управління підприємством / Г. В. Козаченко, А. А. Алейніков // Технології управління сучасним промисловим підприємством : монографія / за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ : Промдрук, 2013. – С. 8–56.
4. Красовский Ю. Управленческие отношения в организации: патологии управленческих позиций [Электронный ресурс] / Ю. Красовский // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 10. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/upravlencheskie-otnosheniya-v-organizacii-patologii-upravlencheskih-pozitsiy>
5. Плешакова Е. Ю. Патологии менеджмента в стратегическом управления организации / Е. Ю. Плешакова // Стратегические императивы современного менеджмента. Ч. 1. – Київ : КНЭУ им. В. Гетьмана, 2012. – С. 540–549.
6. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
7. Пригожин А. И. Патологии организаций и управленческих решений [Электронный ресурс] / А. И. Пригожин. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/patologii_organizacij_i_upravlencheskikh_reshenij/
8. Цветков А. Н. Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации / А. Н. Цветков, Е. Ю. Плешакова // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 5. – С. 27–37.
9. Цветков А. Н. Оценка патологичности менеджмента / А. Н. Цветков // Вестник ИНЖЭКОН. Экономика. – 2013. – № 1 (60). – С. 95–101.
10. Cassell Eric J. The Nature of Suffering and the Goals of Medicine / Eric J. Cassell. – Oxford : University Press, 1994.
11. Gower B. Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction / B. Gower. – Routledge, 1997.

References

1. Kozachenko H. V. Dezorhanizatsiya upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist' ta kharakterystyky, Visnyk Donbas'koyi derzhavnoyi mashynobudivnoyi akademiyi, 2008. – No. 2 (12). – S. 134–139.
2. Kozachenko H. V. Patolohiya upravlinnya pidpryyemstvom, Upravlinnya rozvytkom / H. V. Kozachenko. – 2008. – No. 17. – S. 80–82.

3. Kozachenko H. V. Tekhnolohiyi administratyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom / H. V. Kozachenko, A. A. Alyeynikov // Tekhnolohiyi upravlinnya suchasnym promyslovym pidpryyemstvom. – Luhans'k : Promdruk, 2013. – S. 8–56.
4. Krasovskiy Yu. Upravlencheskie otnosheniya v organizatsii: patologii upravlencheskikh pozitsiy [Elektronniy resurs]. – Kadrovik : Kadrovyy menedzhment (upravlenie personalom), 2012, No. 10. – Rezhim dostupu : <http://www.hrportal.ru/article/upravlencheskie-otnosheniya-v-organizacii-patologii-upravlencheskikh-pozitsiy>
5. Pleshakova E. Yu. Patologii menedzhmenta v strategicheskom upravleniya organizatsii / E. Yu. Pleshakova // Strategicheskie imperativy sovremennogo menedzhmenta. Ch. 1, 2012. – S. 540–549.
6. Prigozhin A. I. Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodolenie / A. I. Prigozhin. – Moscow : Alpina Biznes Buks, 2007. – 402 s.
7. Prigozhin A. I. Patologii organizatsiy i upravlencheskikh resheniy [Elektronniy resurs] / A. I. Prigozhin. – Rezhim dostupu: http://www.elitarium.ru/patologii_organizacij_i_upravlencheskikh_reshenij/
8. Tsvetkov A. N. Analiz patologiy menedzhmenta na stadiyakh zhiznennogo tsikla organizatsii / A. N. Tsvetkov, E. Yu. Pleshakova. – Uchet. Analiz. Audit, 2015. No. 5. – S. 27-37.
9. Tsvetkov A. N. Otsenka patologichnosti menedzhmenta / A. N. Tsvetkov // Vestnik INZhEKON. Ekonomika, 2013. – No. 1(60). – S. 95–101.
10. Cassell Eric J. The Nature of Suffering and the Goals of Medicine / Eric J. Cassell. – Oxford : University Press, 1994.
11. Gower B. Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction / B. Gower. – Routledge, 1997.

Надіслана/Written: 21.03.2017 р.
Надійшла/Received: 23.03.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов