

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕКОНОМІКА
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ.
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Навчальний посібник

ОДЕСА ОНЕУ 2015

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я

73

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № 8 від 15 травня 2012 року)

Укладач: В.О. Кравченко, канд. екон. наук, професор

Рецензенти: Т.І. Лепейко, докт. екон. наук, професор
(зовнішній рецензент)

І. О. Кузнецова, докт. екон. наук, професор

А.В. Горбатенко, канд. екон. наук, доцент

Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р.
– 211 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Основи менеджменту» призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів. У навчальному посібнику розглянуто класичні підходи до менеджменту та сутність управлінської діяльності, що визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Навчальний посібник розраховано на студентів вищих навчальних закладів напряму «менеджмент», а також аспірантів, викладачів.

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліни «Менеджмент» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Мета вивчення дисципліни: формування знань з питань сучасного управлінського мислення у менеджерів системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями и спеціальних знань у галузі менеджменту, практичних навичок, умінь та інших компетенцій щодо менеджменту організацій.

Компетенції, які формуються у процесі засвоєння дисципліни:

Знання та уявлення щодо :

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- сутності основних та конкретних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- технологія розроблення та прийняття рішень в менеджменті;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилі управління;
- ролі організаційна культура;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- подолання опору організаційним змінам;
- визначення та оцінка ефективності менеджменту.

Уміння:

- формувати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та факторів зовнішнього середовища;
- розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності підприємства;

Універсальні компетенції:

- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, прийняття рішень;
- здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;
- здатність працювати у команді;
- здатність до лідерства.

При підготовці навчального посібника були використані матеріали зарубіжних та вітчизняних праць із менеджменту. Це, зокрема, праці: М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедуорі; Д. Бодді та Р. Пейтона; Р. Дафта; Б. Андрушківа; В. Багацького; Л. Балабанової; Л. Батченко; В. Веснина; В. Герасимчука; Р. Гріфіна; І. Іванова; Й. Завадського; О. Кузьміна; Т. Лепейко; Н. Мартиненко; О. Мельник; А. Наумова; Р. Пушкаря; С. Соболя; В. Стадник; М. Йохни; Н. Тарнавської; Д. Черваньова; А. Шегди; З. Шершньової; Ф. Хміля; В. Яцури та ін.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
- 1.2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент».
- 1.3. Менеджери та підприємці.
- 1.4. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера.
- 1.5. Рівні та сфери менеджменту.

1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

Сьогодні в організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

Менеджмент – вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Предметом науки про менеджмент є: теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо); практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Організація складається з підрозділів, кожен з яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але до них частіше застосовують термін «керована система».

Дослідження процесу менеджменту та виокремлення його

етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Здійснює функції управління суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей. **Суб'єктом менеджменту** (суб'єктом управління) є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту. Від суб'єкта управління слід відрізняти суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належати як до суб'єктів, так і до об'єктів управління, реалізуються управлінські відносини. **Суб'єкт управлінської діяльності** – особа, що реалізує управлінські відносини.

1.2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент»

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». У його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука.

Стосовно організації як соціотехнічної системи ці терміни часто

використовуються як синоніми. Різняться вони лише тим, що, говорячи про «менеджмент», мають на увазі виконання керівних дій професійним

управлінцем – менеджером, який має спеціальну підготовку і необхідні знання для управління людьми. Тому надалі термін «менеджмент» і «управління» вживатимемо як рівнозначні. Менеджмент охоплює процеси планування, організування, мотивації та контролю, у процесі яких формуються і досягаються означені цілі. Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок із соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями організації.

Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками). Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників). Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

Керування – управління, що характеризується певними функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом

справ.

Адміністрування – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту: 1) одні вважають, що *менеджмент* – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера; 2) другі вважають, що *менеджмент* – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними); 3) треті вважають, що *менеджмент* – процес прийняття раціональних рішень.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу. Робота менеджерів саме і полягає в тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як же менеджери досягають цього? – у процесі виконання *основних функцій менеджменту*: 1) планування; 2) організація; 3) мотивування; 4) контроль.

Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту». Комунікація та прийняття рішень вважаються зв'язуючими процесами, оскільки вони потрібні для реалізації усіх основних функцій.

1.3. Менеджери та підприємці

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – усі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити такі спільні для них ознаки

діяльності: менеджер керує роботою одного або декількох співробітників; менеджер управляє частиною або всією організацією в якій він працює; менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників.

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства, обіймає постійну керівну посаду і наділений повноваженнями.

Водночас зазначимо, що в літературі, особливо популярній, пресі, на радіо і телебаченні термін «менеджмент» використовується не завжди коректно. Так, можна почути, що «на підприємстві звільнили увесь менеджмент», тобто керівників підприємства або апарат управління.

З іншого боку можна почути (прочитати), що «окремий державний службовець (чиновник) є ефективним (неефективним) державним менеджером». У таких висловлюваннях відображено нерозуміння сутності менеджменту, оскільки останній має місце лише на мікрорівні (підприємства, товариства, об'єднання тощо). Робота менеджерів спрямована передусім на забезпечення діяльності на ринку, отримання підприємством прибутків, залучення інвестицій, зменшення витрат і т.п.

Окрім менеджера, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Відмінності між менеджером та підприємцем наведено в табл. 1.1.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти у життя (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для управлінської роботи, а

останній – здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

Таблиця 1.1

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджера	Підприємця
1	2	3
Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси
Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
Здійснення задуманого	Приймає рішення та локшини усіх зусиль для його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною
Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, і лізинг тощо
Фінансовий статус	Отримує за свою роботу заробітну плату	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна
Побудова організації	Використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу	Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які базуються на неформальних зв'язках

1.4. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера

Дослідження, проведені у 70-рр., дозволили Г. Мінцбергу, за допомогою методу «структурного спостереження», виділити десять управлінських ролей менеджерів та класифікувати їх за трьома основними групами, рис. 1.1.

Міжособові: головний керівник; лідер; зв'язуюча ланка.

Інформаційні ролі: той, хто приймає інформацію; той, хто розподіляє інформацію; представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень: підприємець; той, хто ліквідує порушення; той, хто розподіляє ресурси; той, хто веде переговори. Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців. Риси сучасного менеджера наведено на рис. 1.2.

Сучасний менеджер повинен володіти важливими якостями для його успішного професійного функціонування, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення, відповідальність; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; здатність стимулювати ініціативу; внутрішній контроль; вміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження тощо.

3. Соціально-психологічні: управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; вміння управляти своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: національна свідомість; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо. Окрім менеджера, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець.

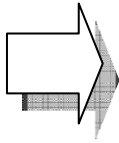
Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації, визначають їх статус, який у свою чергу визначає характер стосунків даного менеджера з його начальниками, менеджерами рівного рангу та його підлеглими. Такі взаємини надають менеджеру можливість отримувати інформацію, необхідну для прийняття рішень. За цією логікою Г. Мінцберг визначив десять основних ролей (згрупованих у три категорії), які виконують менеджери в організації. Кожна роль передбачає здійснення певних видів діяльності, які у сукупності забезпечують реалізацію функцій управління.

Десять ролей менеджерів

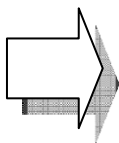
Категорія	Роль	Види діяльності
1. Міжособистісні ролі	1.1. Головний керівник	Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів
	1.2. Лідер	Керівництво і мотивація підлеглих, навчання, консультування, комунікації з підлеглими
	1.3. Сполучна ланка	Підтримання інформаційних зв'язків як усередині організації, так і за її межами, листування, телефонні розмови, зустрічі
2. Інформаційні ролі	2.1. Той, хто приймає інформацію	Пошук і отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів, особисті контакти
	2.2. Той, хто розподіляє інформацію	Передавання інформації іншим членам організації, звітів, телефонні дзвінки, контакти з підлеглими
	2.3. Представник	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки
3. Ролі, пов'язані з прийманням рішень	3.1. Підприємець	Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація
	3.2. Той, хто усуває порушення	Урегулювання суперечок та інших проблем, розв'язання конфліктів між підлеглими, адаптація до змін у середовищі
	3.3. Той, хто розподіляє ресурси	Рішення щодо виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів, визначення пріоритетів
	3.4. Той, хто проводить переговори	Участь у переговорах з профспілками щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів, представництво інтересів свого підрозділу

Рис. 1.2. Ролі менеджера в організації

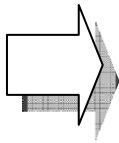
Дослідження рис, необхідних менеджеру, дозволяє виділити з-поміж них такі основні:



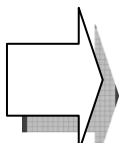
1) концептуальні здібності, тобто здатність в організації бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації так, щоб досягти поставлених цілей найпродуктивнішим способом



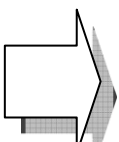
2) здатність взаємодіяти з людьми, яка проявляється в тому, як менеджер налагоджує стосунки зі своїми співробітниками, як їх мотивує, як сприяє їх діяльності й координує її, як він спілкується і розв'язує конфлікти



3) діагностичні здібності, тобто здатність ставити діагноз проблем організації, визначити їх симптоми та причини виникнення



4) аналітичні здібності, тобто здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги



5) технічні здібності, тобто здатність кваліфіковано, професійно, із знаннями справи виконувати роботу (технічні прийоми конкретної діяльності) на своєму робочому місці

Рис 1.2. Риси, які необхідні сучасному менеджеру

1.5. Рівні та сфери менеджменту

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. При цьому слід виділити **горизонтальний** поділ (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і **вертикальний** (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ зумовлює створення рівнів управління. Виділяють три **рівні управління**: технічний; управлінський; інституційний. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників): керівники низової ланки (операційні управлінці); керівники середньої ланки; керівники вищої ланки. У табл. 1.2 наведено характеристику представників трьох рівнів управління та визначено їх пріоритетні функції.

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів управління

Рівні управління (вертикальний поділ)	Представники рівнів управління (горизонтальний поділ)	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент компанії, віце- президенти; ректор, проректори та інші	Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне, тактовне та загальне керівництво, розробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання
Технічний рівень	Майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців

Розрізняють такі сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

Залежно від того, скількома компонентами організації управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**:

1. Вищий. До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віцепрезиденти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

2. Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

3. Нижній. Менеджери цього рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема відносяться керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо. Обсяг робіт менеджера визначається видом підприємницької діяльності, посадою та її місцем в ієрархічній системі, кваліфікацією управлінського персоналу, кількістю заступників (помічників), фінансовим становищем підприємства, його конкурентоспроможністю, стилем керівництва тощо. Саме тому роль менеджерів в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

Тема 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Закони, закономірності менеджменту.

2.2. Закономірності менеджменту.

2.3. Принципи менеджменту.

2.1. Закони менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. Їх

інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

Закони менеджменту. В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту.

Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.

Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

2.2. Закономірності менеджменту

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;

- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

2.3. Принципи менеджменту

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

Цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

Урахування потреб та інтересів. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

Ієрархічність. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

Динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

Економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

Активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

Системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх урахування в управлінській діяльності

знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки. Власне протягом історичного розвитку менеджменту бачення та тлумачення основних норм та засад управління постійно змінювались.

Тема 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Передумови виникнення науки управління організацією
- 3.2. Етапи розвитку менеджменту
 - 3.2.1. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.
 - 3.2.2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.
 - 3.2.3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.
 - 3.2.4. Кількісних (економіко-математичних) методи – школа науки управління.
 - 3.2.5. Підходи в менеджменті.
 - 3.2.6. Комп'ютеризація управлінських процесів.
- 3.3. Сучасні погляди на менеджмент.

3.1. Передумови виникнення науки управління організацією

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди змушені були певним чином забезпечувати свою діяльність. Так, під час полювання, пошуку рослинної їжі виникала необхідність у створенні груп мисливців, шукачів плодів тощо. Тому виникала потреба в перших, поки що примітивних, управлінських функціях (розробка плану полювань на мамонта, розміщення мисливців при полюванні на хижаків, розбирання туші і т.д.). Але ця управлінська діяльність здійснювалась непослідовно (щоразу мала різний характер) та непродумано (не застосовувались єдині принципи та підходи, не враховувались закономірності та попередній досвід).

Тому не можна говорити про те, що наука про менеджмент зародилась ще у первісні часи. Навіть з розвитком людського суспільства (рабовласницький лад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів та механізмів не було створено. Давньоруський князь чи французький король, як правило, управляли своїм князівством (королівством), приймаючи суперечливі та не виважені рішення. Не

робилось спроб вивчити закономірності управлінського процесу, узагалі пити набутий досвід, виявити характерні тенденції.

Потреба в науці про менеджмент виникла наприкінці XIX – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки сотні та навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників у результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартів і положень, інструкцій тощо. Так, у цей період з'явилися перші наукові дослідження у сфері управління виробничо-господарською діяльністю, результатом яких стала розробка перших принципових положень, механізмів та рекомендацій.

3.2. Етапи розвитку менеджменту

3.2.1. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва

Вивчення літературних джерел дало можливість виокремити шість основних етапів розвитку менеджменту:

1 етап. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.

2 етап. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

3 етап. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

4 етап. Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

5 етап. Формування системних та ситуаційних підходів.

6 етап. Комп'ютеризація управлінських процесів.

Етап розвитку науки про управління людьми у процесі виробництва, базувався на підвищенні ефективності діяльності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів найбільше хвилювали технічні підходи, які стосуються не лише машин, верстатів, обладнання, всіх

видів технологій, але й управлінських знань, організаційних структур, методів виробничого планування, способів розташування робочих місць, прийомів та навичок роботи, рівня кваліфікації та підготовки робочої сили. Цей етап характеризується розвитком **школи наукового управління, класичної (адміністративної) школи управління, «фордизму» та ін.**

Школа наукового управління (1855–1920 рр.) – Найтісніше пов'язана з роботами *Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрет, Генрі Ганта*. Вони здійснювали дослідження на рівні організації, фактично створили і обґрунтували виробничий менеджмент, займались спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень.

Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915 рр.), почавши працювати учнем у механічній майстерні, пройшов усі посадові сходинки від молодого службовця до головного інженера великого металургійного заводу. Водночас займався науковою діяльністю. Дослідження Тейлора з проблем наукової організації виробництва стали фактично першою спробою створити науку управління. Його праці започаткували розвиток менеджменту у США, а потім і в інших країнах. Основну увагу зосереджував на вивченні і з допомогою спостереження та хронометражу рухів робітників, розробці рекомендацій щодо ліквідації непродуктивних витрат людської енергії та підвищення ефективності праці. У своїх працях «Управління фабрикою» (1903 р.) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) Ф.Тейлор розробив ряд методів наукової організації праці, що базувались на засадах хронометражу, стандартизації прийомів та знарядь праці. Тейлор виділив **принципи наукового управління**: вимірювання праці, розподіл праці, мотивація, індивідуальний і виробничий процес, складання програм стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінського мислення, правила та стандарти менеджменту, складання завдань-інструкцій, роль менеджменту, ігнорування профспілок. **Ключові ідеї наукового управління**: наукові методи аналізу роботи для визначення кращих (раціональних) шляхів виготовлення продукції; акцент на задачах відбору, навчання робітників; зародження кооперації між робітниками та менеджерами.

Головна заслуга Ф. Тейлора полягає в тому, що він як засновник

школи «наукового управління» розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи підбору, розставляння і стимулювання працівників.

Генрі Гант (1861-1919) – послідовник та учень Ф.У. Тейлора. Після закінчення з відзнакою університету Джона Хопкінса працював шкільним учителем, викладачем коледжу, креслярем, займав різноманітні посади в компанії «Мідвел Стіл», читав лекції у багатьох університетах Америки, працював консультантом у сфері менеджменту. Г.Гант запатентував десятки технологічно-конструкторських винаходів. Займався організацією праці робітників та управлінців, акцентував увагу на спільності інтересів, співробітництві керівників та підлеглих, науковому доборі кадрів, прогресивних ставках, інструкцій для робітників. Вважав однією із основних функцій керівників – навчання підлеглих, унаслідок чого у працівників повинні формуватись т. зв. «звички виробництва»: працелюбність, кооперація, чіткість, максимальне використання працівником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію. Орієнтувався на графічне інтерпретування менеджменту, використання діаграм планування часу та контролю виконання робіт, графіків руху засобів виробництва та предметів праці тощо.

Френк Гілбрет (1868-1924 рр.) та Ліліан Гілбрет (1878-1972 рр.) – подружжя, праці яких щодо покращання вивчення рухів робітників заклали фундамент для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів стимулювання праці з допомогою заробітної плати. Вони розробили та використали для дослідження операцій робітників велике різноманіття пристроїв та механізмів. Першими застосували фотоапарат та кінокамеру, винайшли мікрохнометр – годинник з секундною стрілкою, здатний зафіксувати час з точністю до 1/2000 хвилини. Гілбрети широко використовували для записів трудового процесу графіки та діаграми, розвинули систему «білих карток» для персоналу, яка формувала базу для системи оцінювання досягнень, велике значення надавали написанню інструкцій для протидії безладу та непорозумінням. Започаткували дослідження стомленості працівників та її впливу на здоров'я та продуктивність. Ціллю їхніх досліджень було повна реалізація потенціалу людини, розвиток методів роботи, вдосконалення інструментів, створення здорової психологічної атмосфери у колективі. У подружжя було 12 дітей. Ліліан Гілберт

була першою жінкою – членом Союзу промислових інженерів, першою жінкою – членом Американського товариства інженерів-механіків, першою жінкою, яка отримала ступінь «Почесного магістра інженерних наук» Мічиганського університету, першою жінкою – професором у галузі менеджменту, єдиною жінкою, яка отримала Золоту медаль Ганта.

Не менш яскравими представниками школи наукового управління є Чарльз Беббідж, Даніел Маккалум, Гаррісон Емерсон, Олександр Богданов та інші.

Чарльз Беббідж (1792-1871 рр.) – представник школи наукового управління, який народився в сім'ї заможного банкіра, відрізнявся феноменальним інтелектом та винахідливістю. Перший у світі винайшов «аналітичну машину» – попередник цифрової обчислювальної машини, яка працювала на перфорованих картах. Був ученим, професором математики в Кембриджі, автором численних праць, найвідомішою з яких є «Економіка машин і промислових підприємств», яка підсумувала результати десятирічного аналізу промислових підприємств не лише Англії, але й Європи. На думку Беббіджа, спеціалізація та розподіл праці рівноцінно стосується фізичної та розумової праці. Поглиблення спеціалізації він вважав запорукою підвищення кваліфікації, зростання обсягів виробництва, прибутку.

Даніел Маккалум (1815-1878 рр.) – американський учений і практик. Народився в сім'ї кравця, працював теслярем, згодом у залізничній компанії Нью-Йорка, правління якої у 1854 р. призначило його генеральним директором Ерійської лінії. Маккалум вважав, що для ефективного управління необхідні жорстка дисципліна, конкретні та ретельні інструкції, часті та точні звіти про виконану роботу, справедлива виплата заробітної плати та премій, чітка ієрархія влади, особиста відповідальність та підзвітність в усій організації. Для реалізації власної концепції він розробив механізм управління, який включав принципи управління, організаційну структуру управління організацією, інформаційну систему, яка базувалась на використанні телеграфу, систему контролю тощо.

Гаррісон Емерсон (1853-1931 рр.) – відомий американський інженер, раціоналізатор. Освіту здобув у Баварському політехнічному університеті в місті Мюнхені. Основні положення наукових розробок Емерсона викладені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.). До того Емерсон уже мав чималий досвід

практичної реалізації розроблених ним принципів підвищення продуктивності праці: у 1898-1901 рр. вперше організував доставляння пошти на велику відстань у ряді пунктів на Алясці, як представник англійських концернів дослідив виробничу діяльність багатьох заводів та рудників і надав конкретні рекомендації щодо їх раціоналізації. До основних принципів продуктивності праці відносив: чітко визначені цілі, здоровий глузд, використання консультацій, жорстку дисципліну, справедливість в усіх сферах, систематичний облік, планування і визначення шляхів виконання робіт, норми і графіки виконання роботи, стандартизацію умов праці, нормування операцій, письмові Інструкції, винагороди за ефективність праці.

Олександр Богданов (Малиновський) (1873-1928 рр.) – російський економіст, філософ, політичний діяч, учений-природознавець. Закінчив медичний факультет Харківського університету. Загинув унаслідок проведеного на собі медичного експерименту. Один із засновників тектології – науки про загальні закони організації. Основні ідеї щодо створення цієї науки виклав у праці «Загальна організаційна наука». Окремі положення тектології (принцип зворотного зв'язку, моделювання та інші) активно використовувались надалі в інших науках, зокрема – у кібернетиці. Є автором таких праць: «Короткий курс економічної науки», «Початковий курс політичної економії в запитаннях».

Школа «фордизму» (1899–1945 рр.). її засновник **Генрі Форд (1863-1947 рр.)** – видатний американський підприємець, науковець, винахідник. Народився у сім'ї фермера, не закінчивши школу почав працювати в механічних майстернях, пізніше на моторному виробництві, потім у компанії, яка обслуговувала парові двигуни. Продовжив трудову діяльність на великому заводі з виготовлення фургонів. Наступні п'ять років Форд виконує обов'язки головного інженера цього заводу, а згодом стає головним інженером Детройтської автомобільної компанії, потім започатковує власне виробництво автомобілів для перегонів. В умовах злиднів і недосипання, продавши власний ліс, землі, побудувавши за ці кошти власні експериментальні майстерні, Форд розробив свій перший автомобіль. У 1903 р. засновує компанію «Ford Motors», роль якої у формуванні сучасного суспільства важко переоцінити. Організував масове виробництво простих надійних автомобілів, які могла собі дозволити американська родина із середнім достатком. З 1903 до

1908 р. Форд разом зі своїми інженерами розробляє 19 моделей автомобілів, що надзвичайно складно навіть у сучасних умовах. У 1908 році розроблено модель автомобіля Т, яка набула такої шаленої популярності, що заводи Форда не встигали виконувати замовлення. У відповідь на це на заводі запроваджено конвеєрну технологію виробництва автомобілів, уперше застосовано стандартизацію взаємозамінних частин виробів. Форд уперше ввів восьмигодинний робочий день, науково обґрунтував рівень заробітної плати працівників (на його підприємстві заробітна плата була вдвічі вища, ніж середньогалузева), надав працівникам підприємства можливість купувати автомобілі у кредит. Імперія Генрі Форда процвітає і сьогодні. Крім виробництва автомарок Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Aston Martin, Jaguar, Land Rover, компанія працює в галузях фінансування (Ford Credit), запчастин та сервісу (Ford Customer Service Division), а також прокату автомобілів (Hertz).

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.) започаткована ***Анрі Файолем***, якого часто називають батьком менеджменту. Займалась вивченням ролі та функцій менеджерів. ***Анрі Файоль (1841-1925 рр.)*** – французький інженер та науковець. Після закінчення у 1860 р. гірничої школи почав працювати у великому металургійному об'єднанні «Комаболь». У 1860-1862 рр. працював інженером, що зумовило тематику його досліджень того часу: технічні та технологічні проблеми видобувної сфери, пожежна безпека шахт. З 1872 р. був призначений на посаду директора групи шахт, і його зацікавили проблеми геології, терміни експлуатації вугільних шахт. У 1888 р., коли комбінат перебував на межі банкрутства, його було призначено його генеральним директором. Завдяки масштабним реорганізаціям та реструктуризаціям вивів об'єднання у Європі на лідерські позиції. До смерті очолював підприємство. У цьому об'єднанні А. Файоль розробив і запровадив струнку систему управління виробництвом. У центрі цієї системи – адміністративна доктрина, що визначала суть адміністративних функцій, їхнє призначення, принципи адміністративного управління. Основні теоретичні висновки Файоля щодо проблем удосконалення управління викладені в його працях «Загальне і промислове управління», «Наукова організація праці», «Позитивне управління».

А. Файоль виділив шість видів діяльності промислових підприємств: ***1) технічна діяльність (виробництво, обробка); 2)***

комерційна діяльність (купівля, продаж, обмін); 3) фінансова активність (пошук і оптимальне використання капіталу); 4) діяльність, спрямована на забезпечення безпеки власності, персоналу; 5) облікова діяльність; 6) управлінська (адміністративна) діяльність.

А. Файоль наголошував, що управління – це відокремлена діяльність, у здійсненні якої беруть участь керівники і працівники організації. При цьому керівник повинен володіти певними рисами, а саме: фізичні якості (здоров'я, сила, мовлення); розумові якості (здатність розуміти і вивчати, оцінювати, адаптуватись); моральні якості (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, фактичність, гідність); загальна освіта (загальний рівень ерудиції та інтелекту); спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та інші знання, які стосуються виконуваних функцій); досвід роботи.

А. Файоль виділив в управлінні п'ять основних функцій: планування, організація, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок А.Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій, функцій управління. Файоль розробив **14 принципів менеджменту**: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух. Цією школою було вперше розроблено та обґрунтовано теоретичні засади менеджменту та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора. **Ключові ідеї**: ієрархія вирішує взаємовідносини між посадами; правила та регулятори спеціалізованої діяльності кожної посади; централізація рішень на вищих рівнях управління.

Яскравим представником класичної школи управління вважається **Лінделл Уїрвік (1891-1983 рр.)**. У 40-50-ті рр. Уїрвік (добув міжнародне визнання; у сфері вдосконалення методів управління, у 1956 р. став радником індійського уряду з питань підготовки керівних кадрів. У 60-ті рр. Уїрвік переїхав в Австралію, де продовжував займатись консультативною, лекторською та науковою діяльністю. Найбільш відомою працею є «Значення раціоналізації». Під

раціоналізацією розумілась сукупність організаційних та технічних методів, які покликані знизити до мінімуму втрати різних видів ресурсів. До таких методів Уїрвік відносив: наукову організацію праці, стандартизацію матеріалів та виробів, спрощення виробничих процесів, оптимізацію систем транспорту та маркетингу. Велику увагу приділяв рівню відповідальності керівників за ефективність використання суспільних ресурсів.

Одним із представників адміністративної школи є *Джеймс Муні (1892-1960 рр.)*. Народився в Клівленді, штат Огайо, отримав науковий ступінь у галузі бізнесу в університеті Нью-Йорка, а потім захистив дисертацію, здобувши науковий ступінь доктора технічних наук. Висококваліфікований інженер Дж. Муні водночас був досвідченим керівником. У різний час він займав важливі посади у різноманітних великих компаніях, зокрема був віце-президентом компанії «General Motors». Муні вважав, що оскільки організація починається там, де дві і більше осіб об'єднують зусилля для досягнення поставленої мети, керівники насамперед повинні займатись цілеспрямованим координуванням даних зусиль, доведення до всіх членів організації її ключових стратегічних цілей. При цьому цілі повинні бути чіткі, зрозумілі, досяжні, конкретні, кількісні.

3.2.2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків

Даний етап, пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності. Основна увага націлюється на соціальні аспекти: всі форми морального та матеріального стимулювання працівників, стилі управління, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливості кар'єри та просування за службовою ієрархією. На цьому етапі сформувались дві основні школи: людських стосунків та поведінських наук.

Школа людських стосунків (1930-1950 рр.). Заснували *Мері Фолліт та Елтон Мейо*. Фолліт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб». *М. Фолліт (1868-1933 рр.)* народилась у США, у Бостоні, закінчила коледжі Гарвардського та Кембриджського університетів, де вивчала політику, історію та юриспруденцію, активно займалась соціальною діяльністю у сфері створення навчальних та освітніх закладів для

бідних верств населення, започаткувала відкриття вечірніх шкіл професійної орієнтації. Фолліт розвинула доктрину «нової психології», в основі якої покладено «принцип групи»: індивідуальність особи формується під впливом соціуму та груп, у яких вона здійснює життєдіяльність; лише в групі розкривається потенціал людини, її справжня природа. Група – це інтеграційне об'єднання, яке дозволяє досягати набагато більше, ніж індивідуальна робота кожного зокрема, тому виникають підприємства, установи, організації, партії тощо. За цим принципом Фолліт досліджувала питання групових конфліктів і стверджувала, що будь-який конфлікт може бути розв'язаний у такі способи: добровільним підпорядкуванням однієї зі сторін; боротьбою і перемогою однією із груп; компромісом; інтеграцією інтересів сторін. Дослідниця визнавала тільки останній варіант, оскільки лише єдність інтересів на підприємстві зумовлює загальну відповідальність працівників і керівників, не протистояння, а співробітництво праці та капіталу, цілісність організації. Значну увагу науковець приділяла дослідженням питання влади, акцентуючи на її деперсоналізації та ситуаційному характері, формуванні альтернативних центрів влади на підприємствах (профспілкових організацій), врахуванні інтересів усіх суб'єктів організації. Фолліт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб».

Елтон Мейо (1880-1949 рр.) народився в Австралії, вивчав етику, логіку, філософію, надалі вивчав медицину в університетах Аделаїди та Единбургу (Шотландія), медичній школі Лондона. Він залишає навчання, отримує роботу в рудній компанії Західної Африки, згодом повертається в Австралію та стає співвласником видавничої фірми. У 1907 р. поновлюється в університеті, вивчаючи філософію та психологію. Вирішує надалі присвятити себе академічній кар'єрі – працює викладачем логіки, психології та етики в Квінслендському університеті, з 1923 р. – працює на факультеті промислових досліджень філадельфійського Пенсільванського університету. Найбільш відомими працями науковця є «Проблеми людини в індустріальному суспільстві» та «Соціальні проблеми індустріального суспільства». Е. Мейо вважав будь-яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності якої необхідно перманентно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовності вислухати. Аналіз результатів таких

інтерв'ю дозволяв керівникам компанії розробляти заходи технічного чи організаційного вдосконалення роботи; заходи, спрямовані на вирішення персональних проблем, урахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці. Результатом таких заходів, що базуються на довірливих людських стосунках, повинно стати поліпшення морального стану колективу, і, відповідно, підвищення продуктивності його праці.

Абрахам Маслоу (1908-1994) зосереджувався на визначенні потреб людей, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і мотивації, яка була побудована на таких припущеннях щодо людської натури: людські прагнення потребують задоволення; людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, але часто індивіди не мають змоги це зробити. А. Маслоу наголошував, що не слід переоцінювати значення грошей у стимулюванні працівників на необхідності сприятливої атмосфери, за якої працівники можуть виявляти свої здібності.

Відомим представником американської науки з проблем «людинознавства», зокрема школи людських стосунків, є **Дейл Карнегі (1888-1955 рр.)**. Відстоював думку, що кожна людина може досягнути поставленої мети, якщо зуміє у належний спосіб організувати роботу. У 1912 р. започаткував спеціальний лекційний курс для представників сфери управління і фахівців з метою розвитку їхніх здібностей, навчання психології управління та діловому спілкуванню. Основні положення лекцій викладено у книзі «Як здобувати друзів і впливати на людей», яка перевидавалась 100 разів у США та перекладена 30 мовами. Результати подальших досліджень Карнегі відображені у його працях: «Як виробити упевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно», «Як перестати непокоїтись і почати жити» тощо.

Принципи школи людських стосунків: працівники мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими працівниками; робітники більш сприймають соціальний вплив групи рівних їм людей, ніж розпорядження та контроль з боку керівництва; робітник відгукується на розпорядження керівника, якщо він може задовольнити потреби своїх підлеглих та їх бажання бути зрозумілими. **Ключові ідеї:** сприяння рівновазі між технічною та соціальними сторонами організації.

На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, школа людських стосунків акцентувала увагу на турботі про людину. Тобто йдеться про покращання діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до нашого часу) формувалась **Крісом Арджирісом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом** та іншими вченими – біхевіористами (від англ. behavior– поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистих відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

К. Арджиріс (1929 р.н.) – дослідник поведінських і організаційних аспектів менеджменту, професор Нью-Йоркського університету. Заснував теорію «незрілість – зрілість поведінки людини» чи «індивідуальність проти організації». Відповідно до цієї теорії для «здорової» особистості властиво: перетворювати власне існування із пасивного в активне, прямувати від залежності до незалежності, самовдосконалюватись. На цьому шляху організація може гальмувати розвиток особистості, що зумовлюватиме у працівників виникнення захисних механізмів (звільнення, агресія, байдужість, виникнення неформальних груп тощо). Удосконалення організації базується на досягненні гармонії між нею та працівниками, тобто зменшенні протиріч та конфліктів.

Д. Мак-Грегор (1906-1964 рр.) – видатний американський науковець, психолог, гуманіст. Вивчав психологію, викладав її у Массачусетському інституті, за винятком шести років, коли очолював коледж Антоік. Розробив теорії «Х» та «У», які відображають моделі поведінки працівників в організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних та організаційних цілей, що зумовлює досягнення гармонії в організації.

Ф. Герцберг (1923 р.н.) закінчив коледж у Нью-Йорку, у якому вивчав історію і психологію, надалі навчався у Пітсбурзькому університеті, здобувши магістерський та докторський ступені, служив в армії під час Другої світової війни. На його дослідження у сфері психології особливо вплинув досвід, набутий під час війни, а саме поведінка людей у концентраційних таборах (персоналу та полонених). Найвідомішими працями є: «Трудова мотивація», «Робота і природа людини», «Психічне здоров'я не є протилежністю

психічної хвороби» тощо. Основними ідеями науково-практичних досліджень

Ф. Герцберга були мотиваційно-гігієнічна теорія, психологія управління, методи збагачення праці тощо.

3.2.3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок

3 етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з 2-ї пол. XX ст.) – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі системи управління людьми, що були створені ринково-орієнтованими управлінськими школами, базуються на маркетингових концепціях. Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та нематеріального стимулювання, контролювання та регулювання на всіх етапах процесу управління почали здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, потенціалу цільових сегментів ринку тощо).

Сьогодні маркетинг розглядають як діяльність, що спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів. Маркетингова діяльність спрямована на дослідження ринку (дослідження поведінки споживачів, аналіз і оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку тощо) та розроблення комплексу маркетингу (набору засобів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на мсті домогтися бажаного реагування з його боку). Комплекс маркетингу складається з інструментів, які об'єднують у чотири групи: товар – це набір виробів та послуг, які організація виготовляє відповідно до потреб цільових споживачів щодо якості, асортименту, дизайну, сервісу тощо; ціна товару, яка формується під впливом визначених цілей підприємства (максимізація прибутку, обсягів реалізації, захоплення ринку, збереження конкурентних позицій тощо) та з використанням річних методів (повних витрат, граничних витрат, цільового прибутку, застосування поточних ринкових цін, диференціювання цін, установлення ексклюзивних цін, конкурсне

встановлення цін тощо); методи розповсюдження товарів (через власну торговельну мережу, із залучення гуртових та роздрібних посередників (брокерів, агентів, комісіонерів, дилерів, дистриб'юторів)); маркетингові комунікації (реклама, паблік-релейшнз (спонсорство, товарна пропаганда, організація річних заходів), персональний продаж, стимулювання збуту знижки, розпродажі, лотереї)).

3.2.4. Кількісні (економіко-математичні) методи – школа науки управління

4 етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів – пов'язаний із широким застосуванням у менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є **школа науки управління (кількісного підходу) (1950 р. і до наших днів)**. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм представлення реальності, і операцій. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль тут відіграє технічне та програмне забезпечення. Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений у математичній формі. Розробка концепцій управління базується на застосуванні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера. Формалізація управлінських функцій викликала необхідність перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу, планування тощо). З'явилися такі елементи внутрішньофірмового планування, як імітаційні моделі рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень тощо.

3.2.5. Підходи в менеджменті

5 етап – формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті – пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин. В основі **системного підходу** – використання теорії систем, яка у менеджменті сформульована наприкінці 50-х років ХХ ст. *Система* – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку. Найвагоміший внесок у розвиток системного підходу належить **Честеру Бернарду (1886-1961)**, який розглядав

організацію як соціальну систему; *Пітеру Друкеру (1909 р.н.)*, який зосереджував виняткову увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо; авторам моделі Мак-Кінзі «7-8» – *Томасу Штерсу і Роберту Уотерману*.

Для будь-якої системи характерними є такі властивості:

1. **Цілісність**, тобто сукупність елементів, що розглядається як система і становить певне ціле, яке має загальні властивості та власну поведінку.

2. **Елементність**. Щоб бути системою, цілісний об'єкт повинен бути розділений на елементи. Кожен елемент, у свою чергу, може розглядатись як система і поділятись, тобто включати інші елементи. Межа поділу системи визначається конкретним завданням дослідження системи та її масштабом.

3. **Ієрархічність** – підпорядкування елементів та компонентів системи. Ця властивість пов'язана з попередньою і розглядається як спосіб побудови структури системи, тобто система розглядається як сукупність елементів, пов'язаних через відносини підпорядкування.

4. **Ізольованість** – комплекс елементів, що утворюють систему, і зв'язки між ними можна відокремити певною мірою від навколишнього середовища і розглядати їх ізольовано. Як правило, система взаємодіє із зовнішнім середовищем через входи та виходи.

5. **Множинність** – кожен елемент системи має власний стан, властивості та певну поведінку, відмінні від стану, властивостей і поведінки інших елементів.

6. **Цілеспрямованість існування**, тобто наявність мети. Залежно від конкретної проблеми, завдання чи сфери існування, взаємопов'язана сукупність елементів, що формують систему, має свою мету, яка визначає її поведінку і спосіб існування.

7. **Емерджентність** (англ. *emergence* – виникнення, поява нового). Сутність цієї властивості полягає в тому, що кожен елемент системи характеризується певними автономними властивостями. Оскільки в межах системи елементи з їх властивостями вступають у взаємодію, то система як об'єкт може розглядатись і як елемент системи вищого порядку, а також характеризуватись певними властивостями. Емерджентність полягає в тому, що властивість системи як цілого не є рівноцінною сумі властивостей її елементів. У системі з'являються нові властивості, характерні лише для неї як для цілого.

Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються

з таких елементів: структура, завдання, технологія, ресурси, люди і цілі. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від внутрішнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами. Графічне зображення організації як відкритої системи подано на рис. 2.1.

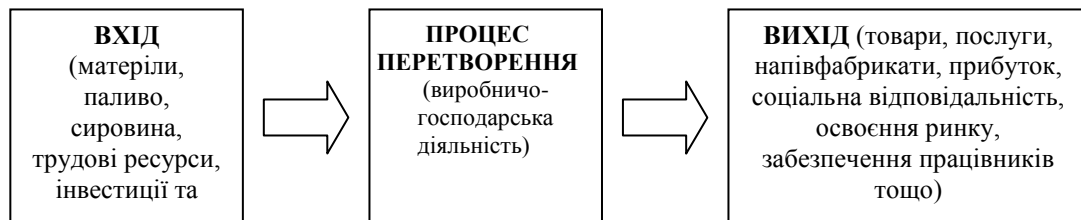


Рис. 2.1. Графічне зображення організації як відкритої системи

Подальші розробки *П. Друкера, Р. Девіса, Л. Ньюмена, Д. Міллера* та інших дослідників стали основою «емпіричної» школи менеджменту, яка мала на меті вивчення змісту праці та функцій керівників, централізації та децентралізації в управлінні, делегування повноважень і відповідальності, умов застосування цільового управління.

Ситуаційний підхід (розроблений у 60-х роках) виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу. Він спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. Вперше поняття ситуаційного управління з'явилося у дослідженнях американських учених. Практична спрямованість досліджень ситуаційного управління була пов'язана насамперед з навчанням менеджерів методів аналізу проблем, орієнтуванням персоналу на пристосування структур управління до умов, у яких постійно змінюються характеристики середовища. Найвагомим результатом розробок у цій сфері є висновок про те, що форми, методи, стилі управління повинні істотно змінюватись залежно від умов діяльності підприємства. Початковий ситуаційний підхід використовувався як специфічний напрям у вивченні закономірностей поведінки технічних детермінованих систем. Набутий досвід довів його результативність та дозволив використовувати в управлінських цілях. При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної і групової

поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролювання, кількісні методи прийняття рішень;

- уміти оцінювати переваги і недоліки методик, які використовуються;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і ефект від переміни змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, мотивування, контроль, регулювання. Кожна функція у свою чергу складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

3.2.6. Комп'ютеризація управлінських процесів

6 етап - комп'ютеризація управлінських процесів (з 1980-х рр.)

– пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних систем. Сучасний етап характеризується високими темпами розвитку інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є перехід до мережевої обробки даних. Ця технологія забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних. У межах компанії, фірми чи підприємства функціонують локальні мережі. Регіональні (територіальні) мережі організовуються на регіональному або державному рівні й призначені для надання в режимі реального часу інформаційно-обчислювальних ресурсів абонентам, значно віддаленим один від одного. На сьогодні у світі зареєстровано понад 200 глобальних мереж, із яких 54 створено у США, 16 – у Японії. Найпоширеніша глобальна мережа Internet, користувачі якої отримують інформацію з усього світу, мають доступ до звітів різних корпорацій та фірм, можуть користуватися статистичними даними різних країн, регіонів, працювати з бібліотечними фондами та звітами науково-дослідних Інститутів тощо. Також сьогодні підприємство може застосовувати

спеціалізоване програмне забезпечення для комп'ютеризованого управління виробничо-господарськими процесами.

Усю програмну продукцію щодо інтегрованих систем управління іноземні фахівці згруповують у три основних класи: MRP (Manufacturing Requirements Planning) – управління виробництвом; MRP II (Manufacturing Resource Planning) – управління виробництвом з елементами фінансового планування, зворотного зв'язку та моделювання; ЕКР (Enterprise Resource Planning) – управління всіма різновидами ресурсів підприємства (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень. ЕКР також створюють можливості для управління зовнішніми стосунками підприємства із постачальниками, замовниками, партнерами тощо.

Кожен з вищенаведених класів відображає певний рівень вимог до програмної продукції, який охоплює: обсяги виконуваних програмою дій та операцій, систему управлінських функцій, повноту управлінського циклу, урахування чинників середовища функціонування тощо.

Усі інтегровані управлінські системи дають змогу упорядкувати внутрішні процеси, мінімізувати часові втрати за всіма операціями, знизити брак, відпрацювати документообіг тощо. Але водночас такі системи є надзвичайно дорогими, характеризуються низьким рівнем адаптивності, тривалістю впровадження, налагодження та тестування, складністю навчання користувачів.

3.3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні

Одним із її основоположників є *Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919)*, всесвітньовідомий учений, який займався проблемами економічної психології, соціальної, мікро- та макроекономіки, навчався у Харківському університеті та отримав вчений ступінь кандидата природничих наук. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію у Московському університеті з теми «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. У 1898 р. захистив докторську дисертацію і до 1917 р. працював приват-доцентом, а згодом професором Московського університету та Петербурзького політехнічного інституту. З 1917 р. року він обіймає посаду міністра фінансів у Центральній Раді в Україні, після цього певний період

займався кооперативним рухом та науково-організаційною діяльністю. Зокрема, за його активної участі було створено Українську академію наук, у структурі якої вперше було виокремлено відділення соціально-економічних наук та розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів — на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

Значний внесок у науку управління зробили інші українські науковці: М.П. Яснопольський (1846-1937 рр.) – обґрунтував теорію місцевого самоврядування; Є.Є. Слупський (1880-1946 рр.) – засновник математичного моделювання економічних та управлінських процесів; В.Б. Антонович (1844-1908 рр.) М.П. Драгоманов (1841-1895 рр.) – вивчали державний устрій Київської Русі.

3.4. Сучасні підходи до менеджменту

Сучасні підходи до менеджменту синтетичні, оскільки для них характерним є погляд на управління як на багатопланове, комплексне явище, пов'язане із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

Основні риси сучасного менеджменту:

- відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів;
- використання в управлінні системного та ситуаційного підходів;
- визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації;
- демократизація управління;
- визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура;
- орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію;
- вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація;
- сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності;
- управління підприємством дедалі більше залежить від економічної політики держави.

Над проблемами менеджменту активно працюють такі науковці, як Андрушків Б., Батченко Л., С. Бай., Геєць В., Герасимчук В., Голіков В., Вічевич А., Дайновський Ю., Іванова І., Козоріз М., Кредісов А., Кузьмін О., Лепейко Т., Мельник О., Мізюк М., Одінцова Г., Попов Г., Соболев С., Ушакова Н., Хміль Ф., Шегда А., Шершньова З., Шинкаренко В., Яцура В. та багато інших.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

- 4.1. Організації та їх різновиди.
- 4.2. Організація і її середовище.
- 4.3. Внутрішнє середовище організації.
- 4.4. Зовнішнє середовище організації.
- 4.5. Життєвий цикл організації.
- 4.6. Процес менеджменту.

4.1. Організації та їх різновиди

Під організацією необхідно розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керована або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовуються терміни «фірма», «корпорація», «компанія» тощо.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формою власності, характером адаптації до змін, видом діяльності, способом утворення та формування статутного фонду, наявністю у статутному фонді іноземних інвестицій тощо.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні та неформальні. **Формальні організації** – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями. **Неформальні організації** виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних

інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути колективи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це *проста* організація. Але в економіці в основному функціонують *складні* організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус *юридичної особи* (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є *не юридичними особами*.

За характером адаптації до змін необхідно виділити *механістичні організації* (характеризуються консерватизмом, не гнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) та *органістичні* (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо).

За видом діяльності організації поділяються на промислові, торговельні, страхові, транспортні, фінансово-кредитні, туристичні, аудиторські, консалтингові тощо.

Відповідно до Господарського кодексу України підприємства поділяють **за формою власності** на такі види: приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); підприємство, що діє на основі колективної власності; комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади; державне підприємство; підприємство, засноване на змішаній формі власності.

За наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій виокремлюють: національне підприємство: у статутному фонді понад дев'яносто відсотків національного капіталу; підприємство з іноземними інвестиціями: у статутному фонді іноземні інвестиції становлять не менше десяти відсотків; іноземне підприємство: у статутному фонді іноземні інвестиції становлять сто відсотків.

Залежно **від способу утворення та формування статутного фонду** виділяють унітарне підприємство. Створюється одним засновником, який виділяє для цього необхідне майно, формує статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через призначеного ним

керівника керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства; корпоративне підприємство. Створюється двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання та підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

За величиною підприємства поділяють на: малі підприємства – це підприємства, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; великі підприємства – це такі, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; середні підприємства – усі інші, які не ввійшли до попередніх двох груп.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну, фінансову тощо). Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватись як асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові структури тощо.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єднались, шляхом централізації однієї або декількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єднались, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого управління діяльністю кожного з учасників органів управління корпорації.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, які йому виділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Промислово-фінансова група – це об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також для виробництва кінцевої продукції. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові та проектні установи, фінансові установи. Промислово-фінансова група не є юридичною особою, не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

Холдингова структура – це об'єднання акціонерних товариств, серед яких одне володіє контрольними пакетами акцій інших та здійснює фінансове управління учасниками об'єднання.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Система організації складається з двох підсистем: керуючої і керованої. Надалі термін «підсистема» можна замінити терміном «система». Основне

призначення **керуючої системи** полягає в розробці способів впливу і їх трансформації в управлінські рішення. Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом керуючої системи є апарат управління, який складається з усіх управлінців (менеджерів) даної організації. До складу **керованої системи** входять виконавці (робітники, операційники, оператори та ін.), а також необхідні їм для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо. У результаті в керованій системі виготовляється продукція (товари, послуги тощо).

Працівників організації доцільно поділяти на управлінський персонал (керівники, фахівці, службовці) та робітників (основного виробництва, допоміжного виробництва). *Управлінський персонал* здійснює трудову діяльність у процесі управління підприємством, його структурними підрозділами, сферами, операціями тощо з переважною часткою інтелектуальної праці. *Керівники* — це менеджери всіх рівнів управління (директор, його заступники, начальники відділів, служб, цехів, дільниць, бригадири тощо), які реалізують функції менеджменту, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення тощо. До *фахівців* належать інженери, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи, збутовики, технологи тощо. Ця категорія працівників працює на забезпечення реалізації процесу управління. *Службовці* виконують допоміжні функції у процесі управління, до них належать секретарі, касири, табельники, діловоди, кур'єри, оператори, водії, комірники тощо. *Робітники* (виробничий персонал) безпосередньо займаються створенням матеріальних цінностей, виконанням робіт, наданням послуг. *Основні робітники* займаються трудовою діяльністю у сфері виготовлення продукції, надання послуг чи виконання робіт, що є профільними для підприємства (токарі, фрезерувальники, малярі тощо). *Допоміжні робітники* забезпечують роботу повних, до них, як правило, належать ремонтники, вантажники, прибиральники, підсобники.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система має певні властивості, а саме: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, перетворення вхідних елементів у вихідні,

централізація, зростання, циклічність розвитку, непередбачуваність причин можливих збурень тощо. Відкрита система має вхід та вихід. На рис. 4.1 показано процес функціонування організації як відкритої системи.



Рис. 4.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

В організації тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні.

Формальні групи створюються за бажанням керівника в результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. Виділяють три типи формальних груп: групи керівників (командні групи): президент компанії і віце-президенти, начальник цеху та його заступники тощо; цільові виробничі (господарські) групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів, економістів тощо; комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада, рада директорів та ін.).

Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж

формальними групами. Характерні особливості формальних та неформальних груп наведено в табл.4.1.

Можна виділити такі **загальні риси організацій**:

- наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо;
- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальний поділ праці, підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці; вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Таблиця 4.1

Характерні особливості формальних та неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
1	2	3
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення потреб соціальних, поваги, у спілкуванні
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Правове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках та не передбачає формального узаконення
Структура груп	Формується свідомо відповідно до цілей	Формується внаслідок соціальної взаємодії
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Чисельність	Чітко регламентована	Невизначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається групою як лідер
Міжособистісні стосунки	Установлюються на основі завдань, ієрархії, функцій	Розвиваються спонтанно

Вплив на членів групи	Управлінські рішення, форми влади, стилі керівництва	Персональний вплив
Контролювання	Діють інструкції, стандарти	Діють громадські санкції

Успіх будь-якої організації залежить від таких **умов**:

- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької ініціативи, результативності;
- продуктивності, здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту тощо.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

4.2. Організація та її середовище

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками:

- рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;
- **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

4.3. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними *факторами внутрішнього середовища* в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори	Зміст факторів внутрішнього середовища організації
1	2
Цілі	Конкретний кінцевий стан (очікуваний результат) діяльності організації. Розрізняються за тривалістю та змістом.
Структура	Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, планування виробничих та адміністративних приміщень, розміщення транспортних шляхів, інформаційні потоки тощо. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.
Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.
Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб) шляхом виконання операцій. Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації і застосуванням конвеєрних складальних систем. Джоан Вудворд поділила технології на три групи: 1) технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва; 2) технології масового або багатосерійного виробництва; 3) технології безперервного виробництва.

	Згідно з підходом Д. Томпсона можна виділити: 1) багатоланкові технології; 2) посередницькі технології; 3) інтенсивні технології. В Україні існують індивідуальні, великосерійні, серійні, масові технології.
Працівники	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, наявністю якостей лідера.
Ресурси	Це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: трудові; матеріальні (сировина, матеріали); фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції); інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти); енергетичні (паливо, мастила та ін.) тощо.

4.4. Зовнішнє середовище організації

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Згідно з визначенням американського дослідника Джералла Белла **зовнішнє середовище** містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи: **прямої дії, які безпосередньо впливають** на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); **непрямої дії, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини**), тобто мають властивість впливати через фактори прямої дії. Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер має враховувати такі їхні **характеристики**: складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу); динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації); невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої дії наведена в табл. 4.3, де подано й приклади впливу факторів на організацію та зворотного впливу організації на фактори.

Таблиця 4.3

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1	2	3
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується на забезпечення потреб споживачів.	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів.
Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними ресурсами.	Організація вибирає постачальників та може висувати вимоги до них.
Конкуренти	Заохочують організацію постійно вдосконалювати свою діяльність для зростання рівня конкурентоспроможності.	Поліпшення параметрів продукції дозволяє істотно впливати на своїх конкурентів
Державні органи влади	Це Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, КМ України, Нац. банк України, Державна податкова адміністрація, Державна митна служба тощо.	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати інструкції державних органів влади.
Інфраструктура	Містить фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень, отримання інформації.	Організація може бути задіяна в розбудові інфраструктури регіону, подавати конкретні пропозиції щодо її вдосконалення тощо.
Законодавчі акти	Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України «Про підприємництво», Закон України «Податковий кодекс» та багато інших.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, виступати ініціаторами прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо.
Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілки здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства. Укладають із керівництвом колективний договір.	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватись з окремими вимогами,

		вести переговори тощо
--	--	-----------------------

Характерні особливості факторів зовнішнього середовища непрямої дії розкрито в табл. 4.4, яка також містить приклади їхнього впливу через фактори прямої дії.

Таблиця 4.4

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
1	2	3
Міжнародні події	Будь-які політичні події, що відбуваються у світі	Різні види обмежень, заборони, ембарго тощо.
Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство	Якщо одна із сусідніх держав застосувала економічні санкції до нашої країни, то у відповідь вона може також запровадити певні економічні обмеження (введення бар'єрів тощо).
Науково-технічний прогрес (НТП)	Це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх верствах суспільства.	Підприємством впроваджується нова сучасна технологічна лінія і воно стає серйозним конкурентом для всіх організацій, що працюють на ринку.
Політичні обставини	Це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.	Напередодні парламентських виборів політики приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти для популяризації своєї громадянської позиції.
Соціально-культурні обставини	Відображають рівень культури в країні, стан соціального забезпечення, доходи на душу населення, соціальну стабільність.	Рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню якості робочої сили, що забезпечує конкурентну перевагу продукції.

Стан економіки	Сукупність умов країни, у якій організація здійснює свої операції: курс валют, рівень інфляції ставки банківського відсотка, особливості конкуренції.	Якщо умови стають поганими, то компанії можуть добиватись покращання ситуації, вимагати створення інших умов їх діяльності.
----------------	---	---

4.5. Життєвий цикл організації

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні етапи життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо. Найбільш частіше науковці виділяють такі етапи життєвого циклу організації: «народження», «дитинство», «юність», «рання зрілість», «завершальна зрілість», «старіння», «відродження». Етапи життєвого циклу організації та характер її діяльності відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1	2
«Народження»	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
«Дитинство»	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості
«Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
«Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного зростання прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
«Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні

«Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згортання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
«Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

За іншою концепцією життєвого циклу організації виділяють чотири етапи розвитку організації: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності), зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, зростання прибутку), «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту), спадання (згортання діяльності та переорієнтація).

4.6. Процес менеджменту

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Етапи менеджменту утворюють управлінський цикл організації. Процес менеджменту охоплює певні категорії, такі як керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Організація розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Етапи процесу менеджменту. 1 етап процесу управління організацією полягає в реалізації конкретних функцій менеджменту, (видів управлінської діяльності), наприклад, управління виробництвом та реалізацією продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, управління обліком, управління підрозділом в організації тощо. Отже, йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо).

Таким чином, апарат управління, який зосереджений у керуючій системі, у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керівної системи на керівну з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості тощо). Саме тому **2 етапом процесу менеджменту** є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керуючої системи на керовану.

До методів менеджменту можна віднести план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічну документацію виготовлення виробу тощо. Однак методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення їх дієвого управлінського впливу методи менеджменту повинні пройти етап формалізації і, як результат, перетворитись в управлінські рішення.

3 етап процесу менеджменту полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення (затверджені ухвали, накази, розпорядження, вказівки тощо). Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять, з керівної системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують не повною мірою (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керівну систему (тобто виконується процедура регулювання), у якій апарат управління розробляє необхідні заходи.

Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, у результаті якої (якщо необхідно, за декілька циклів) будуть усунуті всі недоліки та керована система під впливом керівної ліквідує наявні проблеми. При цьому керівництво виступає

видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керівної системи на керовану.

Отже, *4 етапом процесу менеджменту* є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є об'єднувальною функцією у структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Усі вищеописані етапи процесу менеджменту супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією, її змістом між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Тема 5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Характеристика і класифікація функцій менеджменту

5.2. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту

5.1. Загальна характеристика і класифікація функцій менеджменту

Управління розглядається як процес, оскільки досягнення цілей організації являє собою множину безперервних взаємопов'язаних дій – функцій, кожна з яких сама по собі є процесом.

Під функціями менеджменту необхідно розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Функції менеджменту виникли внаслідок поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту).

Функції доцільно класифікувати за ознакою місця в менеджменті, що дозволить підкреслити панівну роль конкретних (їх ще називають частковими або спеціальними) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних) функцій та виділити об'єднувальну функцію. На сучасному етапі розвитку менеджменту до *загальних функцій* належать планування, організування, мотивування, контролювання та

регулювання. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

Що стосується координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва. Загальні функції з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише в процесі управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто загальні функції набувають відповідного змісту тоді, коли вони беруть участь у реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання можна вважати загальними (основними), оскільки будь-яка інша управлінська діяльність (конкретні функції) буде здійснюватись через їх послідовне застосування, а саме: **планування** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності; **організування** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності; **мотивування** працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність; **контролювання** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності; **регулювання** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити **загальні (основні)** функції: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і **конкретні (спеціальні)**, з допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, та **об'єднувальну** функцію менеджменту (керівництво), яка пронизує всі управлінські процеси в організації. У свою чергу конкретні функції можна класифікувати за ознаками процесів і об'єктів управління.

За ознакою процесів управління конкретні функції менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

За ознакою об'єкта – це управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності - управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

5.2. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту

Взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту та їх місце у процесі управління організацією показано на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Взаємозв'язок функцій менеджменту

Безперервне виконання функцій менеджменту є його **технологією**. Вона формує важливий етап процесу управління, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу. Надалі розглянемо загальні функції як базу реалізації будь-якого процесу управління. Що стосується конкретних функцій, то їх застосування буде здійснюватись на засадах постулатів, які забезпечують механізм реалізації загальних функцій.

6.2. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1. Поняття «планування». Типи планів.
- 6.2. Стратегічне планування.
- 6.3. Поточне планування.

6.4. Оперативне планування.

6.5. Управління за цілями.

6.1. Поняття «планування». Типи планів

Ефективна співпраця членів організації неможлива без усвідомлення ними спільних цілей і розуміння методів і засобів їх досягнення. Це забезпечується реалізацією функції планування, яка полягає у формуванні системи планів організації загалом і її структурних елементів. Вони охоплюють як стратегічні цілі та завдання, що відображають бачення вищим менеджментом перспектив розвитку організації з огляду на її внутрішній потенціал та стан і тенденції зовнішнього середовища, так і середньо- та короткострокові плани, спрямовані на реалізацію обраної стратегії. Планування є відповідальною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їх досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення. Зміст процесу планування полягає в пошуку відповідей на три ключових запитання: де організація знаходиться у даний момент (який її стан, яка ситуація зовні)? Чого організація прагне досягти (куди вона прямує, які її цілі)? Як саме організація досягне цього стану (яка програма її дій)? **Планування** є первісною функцією серед решти основних адміністративних функцій управління, позаяк полягає у підготовці рішень, які визначають діяльність організації у майбутньому для досягнення поставлених цілей. ***Під плануванням** необхідно розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.*

***До підфункцій планування** належать: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування (проектування).*

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, де визначається зміст та певний порядок дій, які треба здійснити для забезпечення довготривалого існування організації. Основними етапами процесу планування є: **визначення цілей** діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації; **розробка стратегії** діяльності організації – безпосереднє опрацювання тих шляхів, якими організація досягне очікуваних

результатів; надання стратегії конкретної форми – це **впровадження стратегії**, перетворення її у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки планів та бюджетів, що забезпечують її реалізацію.

Розрізняють: **стратегічне планування; поточне, оперативно-виробниче планування**. Під **стратегічним плануванням** розуміють набір дій і рішень, що призводять до розробки конкретних цілей та стратегій, відповідної системи планових документів (стратегічних планів, проектів та програм), призначених для того, щоб допомогти підприємству и у довгостроковій перспективі.

Результатом процесу планування є система планів, що охоплює основні показники діяльності. Систему планів підприємства поділяють на такі елементи:

1. Стратегічний (генеральний) план. Складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив організації (план диверсифікації, ліквідаційний план, план НДР).

2. Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план з продовженням стратегічного і конкретизованим у нові проекти.

3. Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу організації.

4. Тактичні плани: план маркетингу; фінансовий план; план виробництва; план закупок, план збуту; бізнес-план.

5. Програми (плани-програми), проекти.

Типи планів. Існує багато критеріїв класифікації планів: а) за широтою охопленої сфери: стратегічні, поточні, оперативні; б) за часовим горизонтом планування: короткострокові, середньострокові, довгострокові; в) за ступенем конкретизації : завдання, орієнтири.

6.2. Стратегічне планування

Методологія стратегічного планування передбачає аналіз різних аспектів діяльності в минулому і тих, що можуть бути актуальними в майбутньому. Стратегічне планування полягає у розробці стратегії, у свою чергу, стратегія – напрям розвитку організації, який відображений у всебічному комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення її цілі, рис. 6.1.



Рис. 6.1. Схематична модель стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну й об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. При цьому варто пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Установлення місії та цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Місія організації може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; задоволення потреб споживачів та цінностей тощо.

Формуючи систему цілей, варто пам'ятати про те, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати всі рівні організації (ієрархічними), різної тривалості (довгострокові – 3-5 років, середньострокові – 1-3 роки, короткострокові – до 1 року), досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо. Можливі цілі організації: прибутковість, ринки, рентабельність, продуктивність,

фінансові ресурси, виробничі потужності, інновації, трудові ресурси, організаційні зміни, соціальна відповідальність.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі доцільно використовувати такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, факторного аналізу статистичного та соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків тощо.

Етап 4. Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища. Важливо розробити таку методику, яка дозволить кількісно оцінити вплив кожного фактора. Наприклад, оцінка сили впливу факторів може проводитись за стобальною системою.

Максимальні величини балів із факторами можуть становити: економічні – 20 балів; політичні – 10 балів; ринкові – 23 бали; соціальні – 8 балів; технічні та технологічні – 1 бал і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив, на підставі отриманих даних можна виводити загальну інтегральну оцінку.

Етап 5. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться в напрямку вивчення стану внутрішніх змінних організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) та ін. Це дає змогу виділити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства полягає у передбаченні імовірних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування організації та їх можливого впливу на результати діяльності

Прогнозування базується на використанні сукупності способів і прийомів, що дозволяють на засадах аналізу ретроспективних екзогенних (зовнішніх) і ендегенних (внутрішніх) даних, а також їх змін в аналізованому періоді часу сформулювати судження певної вірогідності відносин майбутнього розвитку об'єкта.

Формальні методи прогнозування включають кількісні та якісні методи.

Кількісні методи: Прогнозна екстраполяція. Баується на перенесенні тенденцій зміни тих чи інших характеристик об'єкта, що кількісно склались в аналізованому періоді, на прогнозований період.

В основі цього методу покладено наявність тенденцій розвитку об'єкта, а його недоліками є неврахування впливу випадкових чинників на динаміку явища.

Барометричні методи. Такі методи базуються на використанні статистичних показників (кількість зайнятих у конкретній галузі, рівень інфляції, кредитна ставка, рівень оподаткування, рівень інвестування тощо), які вказують напрям розвитку конкретних економічних сфер.

Математичне моделювання. Базується на формуванні математичних (формалізованих) моделей, які передбачають установлення зв'язку (кореляції) між певними величинами.

Якісні методи. Індивідуальні оцінки: інтуїтивні, раціональні, комбіновані. Базуються на передбаченні певних подій окремим спеціалістом конкретної галузі діяльності. При цьому прогнозування може здійснюватись на основі його інтуїції, суджень, досвіду, знань чи під впливом поєднання вищезгаданих чинників.

Колективні експертні оцінки. Ґрунтуються на залученні фахівців певного спрямування, які формують спільне узгоджене судження щодо можливого розвитку досліджуваного явища. Залежно від особливостей формування експертних оцінок виділяють такі методи.

«Мозкова атака» базується на активізації творчого потенціалу експертів при формуванні прогнозів шляхом відкритої генерації ідей, формулювання контраргументів та пошуку групового рішення щодо найоптимальнішого шляху розвитку об'єкта прогнозування;

Метод «Дельфі», характеризується певними особливостями групової взаємодії експертів: повна анонімність експертів, доступ до результатів попередніх турів опитування, формування висновків відповідно до статистичної пріоритетності прогнозів експертів.

Опитування споживачів. Базується на результатах соціологічного опитування клієнтів.

Оцінки збутовиків. Ґрунтується на передбаченні попиту групою досвідчених спеціалістів зі збуту, торговельних посередників тощо.

Оцінки журі. Базується на поєднанні та усередненні думок експертів — членів журі (ради, комісії тощо).

Неформальні методи прогнозування: прогнозування, базоване на вербальній (словесній) інформації, отриманої з допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо; **прогнозування, базоване на письмовій інформації**, яка відображається у газетах, журналах,

бюлетенях, звітах та ін. друкованій літературі; **прогнозування, базоване на результатах промислового шпівонажу.**

Етап 7. Обґрунтування інструментарію вибору стратегій. Полягає у виборі адекватних інструментів щодо обґрунтування стратегічних альтернатив.

На сучасному етапі для вибору стратегій використовується широкий спектр матриць, найвідомішими з яких є: **SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі** та інші.

SWOT-аналіз (strenght - сильні позиції, weakness - слабкі позиції, opportunities - можливості, treats - загрози), який полягає у визначенні сильних та слабких позицій організації, табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Сильні та слабкі позиції організації

Сильні позиції організації (straight)	Слабкі позиції організації (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • позитивний імідж у споживачів • позиція визнаного лідера • концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку • повна компетентність з ключових питань • економія на масштабах виробництва • досконалі технологічні навички • адекватні фінансові ресурси • переваги у витратах • ефективніші рекламні заходи • гнучка організаційна структура • наявність конкурентних переваг (унікальність) • сучасна система інформаційного забезпечення • висока кваліфікація працівників 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність реальних конкурентних переваг • проблеми з оборотними коштами • застаріле устаткування • низька прибутковість • втрата репутації у споживачів • низькі темпи зростання • некомпетентність працівників • відставання в галузі досліджень, розробок та нововведень • вузький асортимент продукції • нерозвинена збутова мережа • непродумана рекламна стратегія • висока собівартість виробів • низький імідж на ринку • застарілість системи інформаційного забезпечення • втрата споживачів тощо

Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, табл. 6.2, визначені експертним способом сили та вагомості їхнього впливу на діяльність організації.

Таблиця 6.2

Можливості та загрози зовнішнього середовища

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Обслуговування додаткових груп споживачів Сприятливі зміни в законодавстві Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке зростання ринку Тенденція до розвитку економіки Соціально - політична стабільність Вихід на міжнародний ринок Позитивні для підприємства зміни смаків споживачів	Інфляція Загроза виникнення нових конкурентів Тенденції до рецесії Негативні демографічні, соціально - політичні зміни Несприятливі зміни у законодавстві Втрата частини цільових споживачів Зростання збуту товарів-замінників Технологічні прориви зменшують конкурентоспроможність продукції підприємства

За результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на організацію й організації конкурентів рекомендується відобразити у **зведеній формі зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства**, що представляє метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища, табл.6.3, 6.4.

Таблиця 6.3

Послідовність здійснення зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства

№ кроку	Послідовність заповнення зазначеної форми
1	У першому стовпчику вказують 5-10 можливостей і таку ж кількість погроз.
2	Кожному чиннику приписують вагове значення від одиниці (найважливіший) до нуля (незначущий) на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємства. Сума =1.
3	Потім даються оцінки по кожному фактору, ґрунтуючись на 5-бальній шкалі: 5 – видатний, 4 – вище за середнє, 3 – середній, 2 – нижче від середнього, 1 – незначущий.
4	Визначаються зважені оцінки кожного фактора шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства.
5	Сумарна оцінка (з тією ж градацією, що й оцінки кожного фактора) указує на ступінь реакції підприємства на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 6.4

Приклад заповнення форми зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Підпр.1		Підпр.2		Підпр.3	
		Оцінка	Зважена оцінка				
Можливості							
Довгострокові	0,2	3	0,6				
договори	0,25	4	1,0				
Репутація							
Погрози	0,35	4	1,4				
Конкуренція	0,2	2	0,4				
Постачальники							
Сумарна оцінка	1,00		3,4		**		**

У результаті проведення управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації й аналізу зовнішнього середовища підприємства визначаються його конкурентні переваги.

У теорії менеджменту розрізняють такі базові стратегічні альтернативи: *зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу, ліквідації), комбінація*.

Зростання (розширення) – здійснюється шляхом щорічного, значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року (в галузях, що динамічно розвиваються, зі швидко мінливими технологіями). Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання проводиться шляхом розширення асортиментів товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання.

Обмежене зростання (підтримка) – встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих галузях зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм станом.

Скорочення – рівень переслідуваних цілей устанавлюється нижче досягнутого в минулому – стратегія останнього кошту. У її рамках може бути кілька варіантів: *ліквідація* – повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації; *відсікання зайвого* – відділення від себе деяких підрозділів або видів діяльності; *скорочення й переорієнтація* – скорочення частини діяльності до

більш керованого рівня в спробі збільшити прибуток. До стратегій скорочення, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися. **Комбінація** – являє собою об'єднання будь-яких трьох згаданих стратегій.

Матриця БКГ (Бостонської, консалтингової групи) дозволяє позиціонувати кожен вид продукції підприємства за його питомою вагою на ринку відносно основних конкурентів або в загальному обсязі, або в загальному обсязі виробництва, рис. 6.2.

Пріоритетна стратегія для «товарів–зірок» інноваційна, зі спадом розвитку виробництва «зірка» перетворюється у «дійну корову». «Дійна корова» – товар, який зберігає провідне становище на ринку за тенденції до спаду виробництва. Ці товари є джерелом фінансових ресурсів, для підтримання їх випуску необхідне вибіркоче інвестування.

Пріоритетна стратегія для «товарів-дійних корів» – «збирання врожаю». «Важка дитина» – товар, який не має хороших конкурентних позицій на діючих ринках за високих обсягів виробництва.

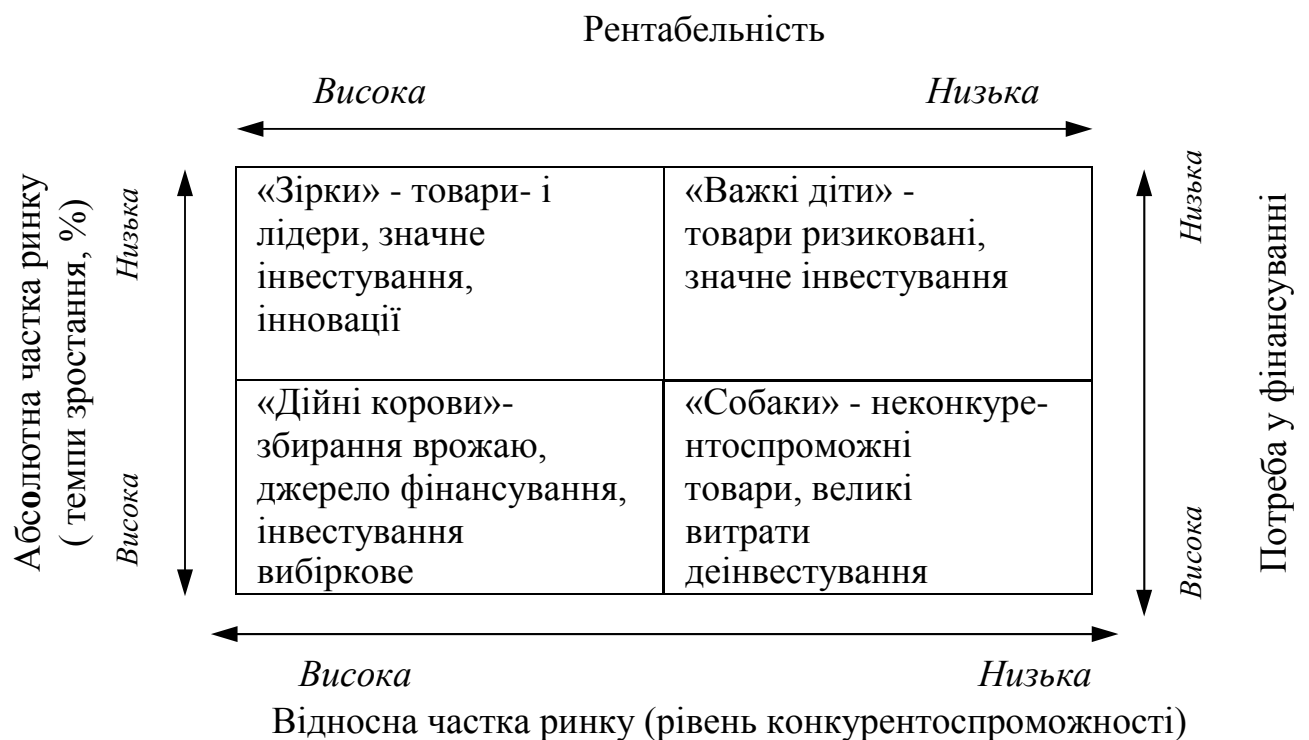


Рис. 6.2. Матриця БКГ

Для завоювання ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні обсяги фінансових ресурсів, тому пріоритетна стратегія для

таких товарів – ризик. «Собака» – товар, який займає на ринку малу частку і характеризується повільними темпами зростання виробництва, стагнацією. Основною стратегією для такого товару є ліквідація даного виду діяльності.

Матриця Мак-Кінзі передбачає вибір стратегії підприємства за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства, рис. 6.3.

Модель Мак-Кінзі виділяє три типи стратегічних позицій: «переможець», «проміжний», «переможений». Відповідно до першого типу встановлюється високий пріоритет для інвестування, другого типу – середній, третього типу – низький.

Привабливості галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій (переможець): концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, значні інвестиції, розширення діяльності	2. Стратегія розвитку (переможець): посилення слабких позицій, пошук потенційних лідерських сфер діяльності, визначення конкурентних переваг	3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій
	Середня	4. Стратегія розвитку (переможець): інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку на основі ефекту масштабу	5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): пошук методів отримання конкурентних переваг, інвестування у високоприбуткові та малоризиковані сегменти	6. Стратегія «збору врожаю» (переможений): пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	8. Стратегія «збору врожаю»: (переможений): короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	9. Стратегія елімінації (переможений): припинення інвестування, вилучення у разі потрапляння у зону збитків
		Висока	Середня	Низька
	Конкурентоспроможність підприємства			

Рис. 6.3. Матриця Мак-Кінзі

Етап 8 - формування варіантів стратегій. Загальну класифікацію стратегій організації за різними ознаками наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Класифікація стратегій

Ознаки класифікації	Види стратегій
1	2
За ієрархією	Загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна
За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова
За термінами реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу), ліквідації
За напрямками розвитку організації	Інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
За місцем організації у конкурентній боротьбі	Лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізації, сегментації, регіоналізації
За ознакою наступальних дій	«Партизанська війна»; випереджувальні удари; дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевершення їх; дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів
За характеристиками діяльності	Реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, зниження собівартості, диференціації, концентрації
За галузевою орієнтацією	У нових галузях, у галузях на стадії зрілості, у галузях на стадії стагнації чи спаду, у роздроблених галузях, на міжнародних ринках
За експортно-імпоротною політикою	Прямого та непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту тощо
За вибором типу товарної номенклатури	Монономенклатурне, домінантно-номенклатурне, полісегментне номенклатурне виробництво

Етап 9. Вибір оптимальної стратегії. Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати на основі оцінювання таких факторів:

очікуваної ефективності, рівня ризику, ринкової ситуації, впливу минулих стратегій, впливу власників, залежності від фактора часу, впливу внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При оцінюванні стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за обраними критеріями.

Етап 10. Оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленим критеріям. Полягає у встановленні відповідності місії цілям організації, а також у правильності підбору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, іншим обраним критеріям. Це забезпечить, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Варто пам'ятати про те, що кінцевим результатом стратегічного планування будуть розроблені методи менеджменту і прийняті конкретні управлінські рішення, а також певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо).

6.3. Поточне планування

Поточне планування – це різновид управлінської діяльності, спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності. **Поточне планування** здійснюється на період одного року (з розбивкою по кварталах та місяцях), є уточненням завдань стратегічних планів на цей період, враховуючи хід їх виконання за попередні роки, зміни, що відбулися у зовнішньому та внутрішньому середовищі, рішення, що приймаються керівництвом підприємства. Інструментами поточного планування є плани різного типу (наприклад, виробнича програма), бюджети (коштів та часу), організаційні плани тощо. Зміст цих планів визначається керівництвом підприємства на основі стратегічних планів.

Етапи поточного планування.

1 етап. Інформаційне забезпечення поточного планування полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів, вибору необхідних заходів, здійснення процесу бюджетного планування, формування альтернативних поточних планів, методичного забезпечення. Визначальною інформацією тут є дані з розробленого

стратегічного плану. При цьому варто пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

2 етап. Оцінювання та аналіз сильних та слабких позицій організації проводиться аналогічно як під час стратегічного планування, але на відміну від попереднього під час поточного планування оцінюються сильні та слабкі позиції організації з точки зору формування можливостей для реалізації обраної стратегії діяльності.

3 етап. Вибір та формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та ін. показників) на засадах стратегії. Цей етап поточного планування є одним із найважливіших, оскільки його основним завданням є розробка системи економічних, технологічних, соціальних показників, що сприятимуть реалізації обраної стратегії діяльності на засадах наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних та слабких позицій організації. До економічних показників доцільно відносити такі: рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність тощо. Підсистема соціальних показників включає: рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питома вага управлінців у загальній чисельності працівників, оздоровчі та розважальні заходи для працівників, харчування працівників тощо. До технологічних показників можна віднести: виробничу потужність обладнання чи устаткування, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію та автоматизацію виробництва й інші.

Традиційно оцінюють ефективність діяльності підприємств незалежно від суб'єкта оцінювання за допомогою фінансових показників. Дослідження, проведені Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine серед 200 найбільших західноєвропейських компаній, засвідчили, що близько 50 % компаній будують власні системи оцінювання ефективності, які базуються лише на системі фінансових показників.

Оцінювання діяльності підприємств на засадах лише фінансових активів є найпростішим з позиції доступу до інформації (як правило, оцінюються фінансова звітність підприємств: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про власний капітал, Звіт про рух грошових коштів) та простота методики розрахунків визначених показників. Поряд із цим фінансові показники не можуть надати

повної інформації про всі сфери діяльності організації; вони, переважно, не відображають інформацію про проблемні чи позитивні фактори формування на підприємстві ліквідності, ділової активності тощо. Для того обов'язково необхідно володіти не фінансовою інформацією про смаки та уподобання споживачів, кваліфікаційний склад працівників, впровадження новацій, ефективність діяльності конкурентів, імідж та репутацію організації тощо. Для суб'єктів оцінювання необхідна пріоритетна інформація про перспективи розвитку організації, яка закладається у конкретних фінансових та не фінансових індикаторах, що формують орієнтири для управління, інвестування, кредитування та реалізації інших цільових заходів тощо.

Найвідомішою системою показників управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та не фінансові індикатори, є збалансована система показників BSC Нортон-Каплана, рис. 6.5. Результати проведених досліджень зумовили виникнення концепції збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу, що дозволяє до нижчих рівнів доводити стратегічні показники вищого рівня управління.

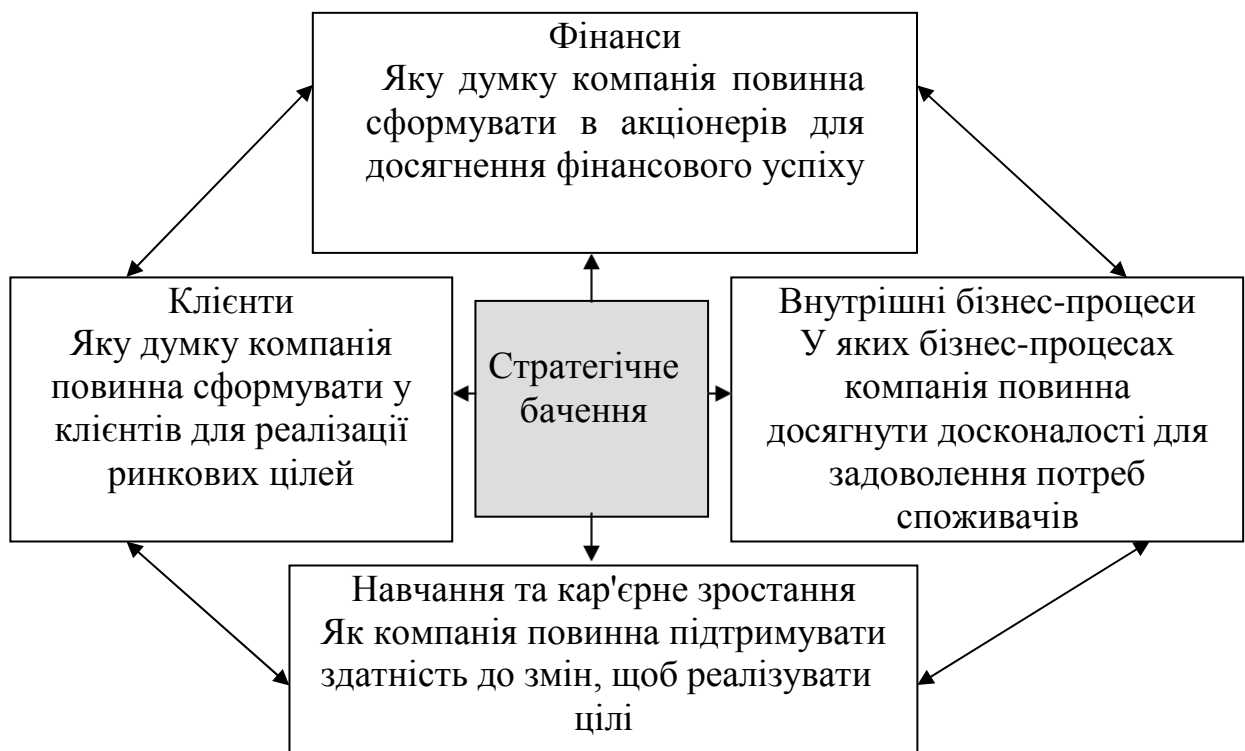


Рис. 6.5. Типова структура збалансованої системи показників Нортон-Каплана

Збалансована система показників характеризується низкою переваг: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори (20-25 показників) – орієнтири для управління організацією тощо. Якість використання та реалізації цієї системи значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення для розрахунку ключових показників (особливо це стосується не фінансових показників) та систематичного аналізу наявних взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропонованих чи фактичних змінах. BSC насамперед створена для керівників вищого рівня управління та власників підприємств. Упроваджуючи систему збалансованих індикаторів Д. Нортон та Р. Каплана на підприємстві, необхідно формувати критерії відбору ключових показників.

До таких критеріїв доцільно відносити:

- зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі (для керівників організації недостатньо керуватись лише оперативними діагностичними індикаторами, які не пов'язані з перспективами розвитку, оскільки в такому випадку процес управління розривається на окремі ланки, не будучи спрямованим на формування довгострокової перспективи розвитку для організації);
- кількісне вираження індикаторів (індикатори повинні формувати чіткі критерії, при цьому недоцільно включати до системи показник такі індикатори, які формуються на засадах суб'єктивних експертних оцінок, оскільки у такому разі втрачається об'єктивність оцінювання ситуації на підприємстві);
- доступність (до системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативно відстежувати та які не потребують значних коштів для їхнього інформаційного забезпечення);
- інформаційна прозорість (кожен працівник в організації повинен чітко розуміти цільову шкалу індикаторів, їхнє тактичне та стратегічне призначення);

- релевантність (індикатори повинні чітко відображати цілі організації);
- наявність єдиного тлумачення індикаторів (індикатори повинні виключати подвійне тлумачення, тому працівникам необхідно пояснювати кожен критерій, що використовується на підприємстві).

Система індикаторів покликана спрогнозувати, оцінити та проаналізувати результативність підприємства в цілому, його підрозділів, види діяльності, використання ресурсів тощо. Під індикаторами необхідно розуміти ключові показники, які цілісно відображають стан та тенденції розвитку відповідного об'єкта. Однією з проблем упровадження та застосування в організаціях системи індикаторів є вибір їх кількості та складу.

На окремих підприємствах принципом формування такої системи є діяльнісний підхід, тобто встановлюються індикатори, за допомогою яких прогнозуються та оцінюються окремі види діяльності: виробнича, маркетингова фінансова, логістична, зовнішньоекономічна тощо. В умовах обмежених ресурсів в організаціях основним завданням системи індикаторів виступає оцінювання та прогнозування використання різних видів ресурсів трудових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, фінансових.

Основна складність побудови системи індикаторів на підприємстві полягає в необхідності забезпечення її гнучкості та високого рівня адаптивності до змін середовища функціонування, а це передбачає чітке відслідковування та врахування багатьох взаємозв'язків між усіма показниками та відображення прогнозованих змін у функціональних показниках при коригуванні цільових стратегічних показників. Аналізуючи досягнення фактичних показників порівняно із плановими, варто враховувати, що можуть виникати відхилення трьох типів: відхилення, зумовлені плануванням; відхилення, зумовлені непередбачуваними змінами в умовах діяльності; відхилення, зумовлені порушеннями та недотриманням вимог щодо здійснення виробничо-господарської діяльності.

4 етап. Підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів. Після визначення основних показників, яких насамперед прагне досягнути організація в межах реалізації обраної стратегії, необхідно розробити заходи щодо

досягнення заданих параметрів. Вони будуть досить специфічними для конкретних підприємств.

Прикладами можливих заходів можуть бути: освоєння виробництва нових видів продукції; модернізація технології виробництва; впровадження прогресивних технологій; автоматизація виробничих трудомістких процесів; розробка прогресивних стандартів; упровадження інтегрованих управлінських систем; розробка масштабної рекламної кампанії; провадження передових методів роботи; приріст виробничих потужностей за рахунок реконструкції; модернізація конструкцій та технічних характеристик виробів тощо.

5 етап. Бюджетне планування. Бюджетне планування, як один із етапів поточного планування, покликане розробити механізми реалізації сформованих на попередньому етапі заходів з мінімальними втратами та максимальними вигодами. **Бюджетне планування** – це процес формування бюджетів для конкретних об'єктів на рік з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу в натуральній чи грошовій формах обсягу витрат і доходів, видатків і надходжень, активів і пасивів, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення встановлених цілей організації, реалізації визначених заходів з урахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування.

Основними **цілями бюджетного планування**, зазвичай, є такі: мінімізація втрат; удосконалення управління грошовими потоками; оптимізація ресурсних потоків; вивільнення фінансових ресурсів для реалізації найбільш прибуткових проектів; виокремлення найбільш перспективних сфер для інвестування; виокремлення високорентабельних, низькорентабельних та нерентабельних видів бізнесу; оптимізація структури капіталу; підвищення ефективності використання наявних ресурсів тощо.

6 етап. Вибір адміністративних важелів (політики, процедур, правил) досягнення планових параметрів. Адміністративні важелі формуються на засадах розробки політики, процедури, правил тощо.

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію деталей та вузлів автомобіля.

Процедурами є дії, які необхідно здійснювати в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкцій з експлуатації автомобілів

визначає сутність процедур їх технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо.

Правило вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне й обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підпису певного документа. Правила і процедури виконуючі, такі функції: вказують працівникам напрямок дій; виключають повтори; формують зміст діяльності; створюють можливості для передбачення певних подій; сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації визначених заходів з метою досягнення основних показників.

7 етап. Формування поточного плану. Зведений поточний план формується на поточний календарний чи фінансовий рік і повинен містити такі розділи: перелік планових ключових показників, яких прагне досягнути організація в межах реалізації обраної стратегії діяльності та які повинні відображати всі сфери діяльності підприємства; перелік заходів, реалізація яких сприятиме досягненню визначених показників, економічний ефект та ефективність від упровадження планових заходів; бюджети організації тощо.

8 етап. Деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності). Полягає у формуванні поточних планів для центрів виконання підрозділів, служб, комітетів тощо). Центри виконання (відповідальності) – це підрозділи, служби, групи організації, які є відповідальними за виконання певних робіт, реалізацію визначених заходів та результативності, табл. 6.6.

Таблиця 6.6

Види та характеристика центрів відповідальності

Види центрів відповідальн.	Характеристика
Центри вартості	Виробничі підрозділи, що створюють нову вартість. Вони належать до моделі «вхід-вихід», оскільки можливо підрахувати всі затрати на їх діяльність та отримані результати.
Центри видатків	Підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями (відділ кадрів, планово-економічний відділ, відділ праці і заробітної плати тощо). Методи обліку та аналізу не дозволяють установити за короткий термін залежність між розміром витрат на функціонування таких

	підрозділів та покращенням загальних результатів.
Центри обороту	Комерційні служби підприємств або їх підрозділів, їхньою основною метою є отримання якнайбільшого прибутку, реалізуючи наявні запаси готової продукції.
Центри прибутків	Це автономні одиниці: філії, дочірні підприємства, представництва. Контролюються лише їхні результати — прибутки, але не шляхи досягнення цих результатів.
Центри інвестицій	Це керівники інституційного рівня та фінансово-економічні управлінські служби, які контролюють вартість та результати вкладених активів.

6.4. Оперативне планування

Оперативне планування – це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів, з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються у розвиток поточних планів. У сфері фінансового планування найбільш поширеними оперативними планами є платіжний календар, касовий план тощо; у плануванні робочого часу – фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу тощо; диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки. **Оперативно-календарне планування** – це планування роботи підприємства на місяць, декаду, добу, зміну. Інструменти цього типу планування – оперативні плани та графіки різного типу (у т.ч. мережеві).

Мережевий графік – це графічне зображення визначеного комплексу робіт (операції) з урахуванням їх тривалості, взаємозв'язку та технологічної послідовності. Основним елементом сіткового графіка є подія, яка характеризує початок чи завершення роботи, вона нумерується та позначається.

6.5. Управління за цілями

У сучасних умовах одним із найпоширеніших підходів є управління за цілями. **Управління за цілями** – це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Процес управління за цілями здійснюється за етапами, наведеними на рис. 6.7.

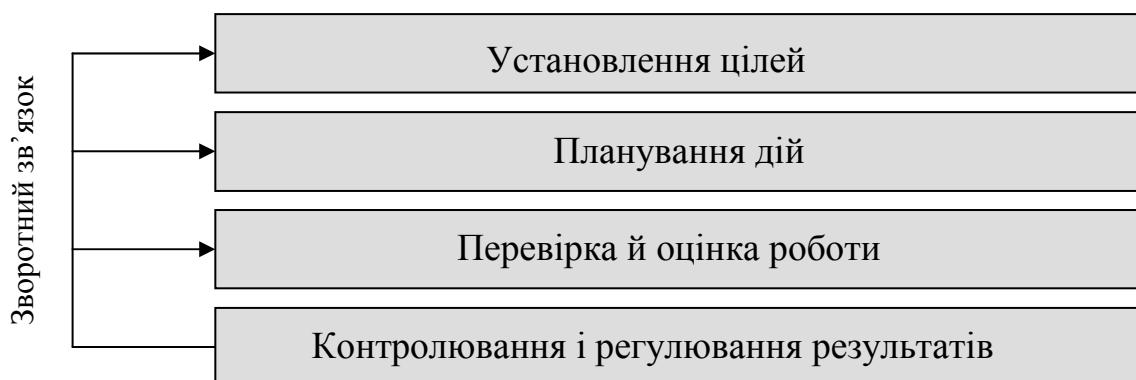


Рис. 6.6. Етапи управління за цілями

Для окреслення цілей роботи керівника доцільно використовувати таку форму, табл. 6.7.

Таблиця 6.7

Цілі роботи керівника

Перелік цілей	Дата виконання	Виконавці	Планові результати	Фактичні результати	Відхилення	Управлінські заходи
Збільшення обсягів поставок Реконструкція адміністративного корпусу						

Необхідність використання панелі управління в бізнесі підкреслював ідеолог менеджменту Пітер Друкер, який, викладаючи концепцію управління за цілями (Management by Objectives — MBO), писав: «Цільові показники у ключових сферах бізнесу є приладною панеллю, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства». Управління за цілями є достатньо ефективним способом реалізації стратегії. Однак менеджер повинен чітко уявляти собі можливі причини невдачі програми управління за цілями:

- 1) Відсутність зацікавленості та підтримки вищого керівництва.
- 2) Відхилення від концепції програм.
- 3) Труднощі при формулюванні цілей.
- 4) Збільшення канцелярської роботи.
- 5) Дефіцит часу.
- 6) Відсутність відповідної кваліфікації у працівників.
- 7) Відсутність індивідуальних стимулів.

- 8) Негативний вплив зовнішнього середовища.
- 9) Слабка інтеграція з іншими елементами організації.
- 10) Застосування непотрібних змін.
- 11) Неможливість об'єднатись навколо конкретної ідеї.
- 12) Вплив конфліктів, стресів, організаційних перемін

До специфічного різновиду планування доцільно віднести **бізнес-планування**. Сьогодні існує велике різноманіття методик щодо розроблення бізнес-плану залежно від його цілей (створення спільного підприємства, залучення інвестицій, кредитів, реалізація проектів модернізації обладнання, оновлення асортименту тощо).

В Україні з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів підприємствами Міністерством економіки України наказом № 290 від 06.09.2006 р. затверджено «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств». Відповідно до них **бізнес-план** підприємства складається з таких основних розділів:

1. Резюме.
2. Характеристика підприємства.
3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.
4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
6. План маркетингової діяльності.
7. План виробничої діяльності.
8. Організаційний план.
9. План охорони навколишнього середовища..
10. Фінансовий план та програма інвестицій.

Критерії ефективності реалізації бізнес-плану подано в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Зведена таблиця фінансово-економічних показників

№ з/п	Показники	Нормативні значення
1	2	3
1. Коефіцієнти ліквідності		
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності: обсяг оборотних активів, витрати майбутніх періодів, поточні зобов'язання	1,5
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності: обсяг грошових коштів, поточні фінансові інвестиції, поточні	0,2-0,35

	зобов'язання	
1.3	Коефіцієнт покриття: оборотні активи, позичковий капітал	>1
2. Коефіцієнти фінансової стійкості		
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал, баланс	>0,5
2.2	Коефіцієнт фінансової залежності: активи, обсяг власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів	
2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу: (власний капітал — необоротні активи) власний капітал	>0,1
1	2	3
2.4	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу: позичковий капітал пасиви	<0,5
2.5	Коефіцієнт автономії: позичкові кошти/ власний капітал	Збільшення показника свідчить про зниження фінансової стійкості
3. Коефіцієнти ділової активності		
3.1	Середній період обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду, коефіцієнт оборотності, дебіторської заборгованості	Зменшення показника – сприятлива тенденція
3.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: виручка від реалізації, середньорічна вартість кредиторської заборгованості	Зростання показника – сприятлива тенденція
3.3	Середній період обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення показника – сприятлива тенденція
3.4	Коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації, продукції середньорічна вартість власних засобів	Зростання показника – сприятлива тенденція
4. Коефіцієнти рентабельності (прибутковості):		
4.1	Рентабельність продажу: прибуток після сплати податків, чистий дохід від реалізації	Зростання показника – сприятлива тенденція

4.2	Рентабельність капіталу: прибуток після сплати податків, активи	Зростання показника – сприятлива тенденція
4.3	Рентабельність продукції: прибуток після сплати податків, від реалізації продукції, собівартість продукції	Зростання показника – сприятлива тенденція

7. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Сутність організаційної функції.
- 7.2. Процес побудови організаційних структур.
- 7.3. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління.

7.1. Сутність організаційної функції

Під організуванням розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. У свою чергу, **відповідальність** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність.

З іншого боку, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. *Делегування* є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника.

Делегування повноважень керівником необхідне для зменшення його навантаження та передавання виконання дрібних завдань для розвитку підлеглих. Керівники зазвичай делегують завдання, що потребують вузької спеціалізації, збір інформації та підготовку певних документів, організаційні заходи тощо.

У жодному випадку не делегуються визначення стратегій розвитку, довгострокове планування, оцінювання ефективності, рішення про стимулювання та покарання, особливо термінові та конфіденційні питання.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на вищих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження. *Лінійні повноваження* передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без з'ясування з вищими керівниками, виходячи при цьому з наказів, розпоряджень, настанов, законів, звичаїв тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом, рис. 7.1.

Прикладом може бути ієрархія звань у військових, ступенів і звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо.

Наприклад, повноваження можуть передаватись від рівня А до рівня Д шляхами $A \rightarrow B_2 \rightarrow B_3 \rightarrow \Gamma_3 \rightarrow D_2$, $A \rightarrow B_3 \rightarrow B_4 \rightarrow \Gamma_6 \rightarrow D_9$ та ін.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує алогічною функцією.

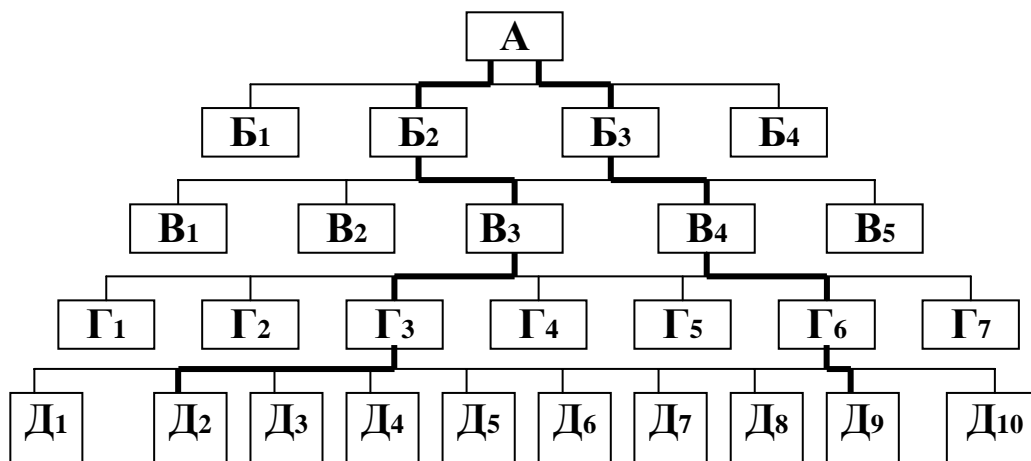


Рис. 7.1. Схематичне зображення скалярного ланцюга (різні букви означають різні рівні підлеглих)

Функціональні повноваження бувають:

- узаконені, коли функціональний керівник діє в межах законодавчих актів, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без узгодження будь з ким;
- рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування, коли функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками;
- паралельні, при яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У підпорядкуванні керівника можуть знаходитись чотири типи апарату:

- обслуговуючий, який виконує певні конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);
- консультативний, який формується з консультантів керівника, що спеціально запрошені на постійну або тимчасову роботу;

- особистий, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.);
- інформаційний, який надає керівникові всі необхідні комунікаційні послуги.

Причини небажання керівників делегувати повноваження та причини відмови підлеглих від відповідальності наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності

Причини небажання керівників делегувати повноваження	Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування
1) Перебільшення власної гідності, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще». 2) Невпевненість щодо своєї здатності керувати. 3) Відсутність довіри до підлеглих. 4) Страх до ризикованих рішень. 5) Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.	1) Відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему. 2) Боязнь критики. 3) Відсутність необхідної інформації і ресурсів. 4) Перевантаженість роботою. 5) Невпевненість у собі. 6) Відсутність додаткових стимулів.

7.2. Процес побудови організаційних структур

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування. Останнє впливає із стратегічного плану з урахуванням тактичних завдань і спрямоване на виконання місії і реалізацію цілей організації. Для побудови організаційних структур управління використовують такі основні методи: **моделювання; експертних оцінок; організаційне нормування (регламентування)**. Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і включає такі етапи:

1. Установлення вертикальних рівнів управління.
2. Горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами.
3. Установлення зв'язків між різними підрозділами.
4. Установлення повноважень і відповідальності різних посад.

5. Визначення посадових обов'язків (формування посадових інструкцій).

Чинники, що впливають на процес організаційної побудови, мають ситуаційний характер, до них належить: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників.

Під організаційною структурою управління необхідно розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією. Ці підрозділи призначені виконувати всі функції управління. Організаційну структуру управління не варто плутати зі структурою організації (підприємства). Остання відображає розміщення підприємства.

7.3. Типи організаційних структур управління

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють **лінійну організаційну структуру управління**. Необхідність переробки інформації, установлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які в сукупності створюють **функціональну організаційну структуру управління**. Саме сукупність лінійних та функціональних органів формує організаційну структуру управління.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього (дод.А, рис.7.2). **Переваги:** чіткість і простота взаємодій (неможливість отримання підлеглим розпоряджень та вказівок, що суперечать одне одному); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність підготовки і проведення управлінських рішень; економічність; надійний контроль. **Обмеження:** необхідність високої кваліфікації керівників; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; значні витрати часу на проходження інформації за рівнями управління; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Але у зв'язку з тим, що лінійна організаційна структура управління вимагає високої компетентності керівництва з усіх

питань, то вона може використовуватись тільки в умовах порівняно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (дод. А, рис.7.3). Ця структура з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності. **Переваги:** спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва. **Обмеження:** можливість отримання суперечливих вказівок; порушення принципу єдиначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); складність контролю; недостатня гнучкість.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур управління призвела до виникнення комбінованих структур управління.

У **лінійно-штабній організаційній структурі управління** при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (дод. А, рис. 7.4). Вони не мають прав прийняття управлінських рішень, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних управлінських рішень. Ці рішення остаточно буде приймати лінійний менеджер передавати їх для виконання. Не варто забувати про те, що лінійно-штабна організаційна структура управління має тенденцію до збільшення штатів штабних служб.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції.

Для того, щоб усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівникові передається лише певна частина повноважень; 3) або функціональному керівникові передається тільки право рекомендацій. **Переваги:** поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

спеціалізація функціональних керівників поширює можливість прийняття комплексних рішень і ефективність їхньої діяльності; створює можливості для швидкого маневрування ресурсами. **Обмеження:** складність регулювання стосунків лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації і перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації; збільшення термінів підготовки та прийняття управлінських рішень.

Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, хоча останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Для організацій із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюється контингент споживачів, чий життєвий цикл відносно тривалий, необхідно використовувати **дивізійні організаційні структури управління** (англ. division — поділ за продуктами, споживачами та територіями) (дод. Б, рис. 7.5).

Згідно з **продуктовою організаційною структурою управління** керівникові делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продуктової організаційної структури управління є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

Організаційна структура управління, яка орієнтована на споживача, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців), наприклад, енерго- відділ, служба ремонту та технічного обслуговування.

Територіальна (регіональна) організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підрозділів підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись у різних регіонах України і навіть світу.

Переваги дивізійні організаційні структури управління: невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів; можливість для вищого керівництва зосередитися на стратегії; підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми); внутрішньофірмова конкуренція.

Обмеження: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на утримання апарату управління.

Ще одна група комбінованих організаційних структур управління отримала назву **адаптивних** (англ. adaption – пристосування). На відміну від бюрократичних адаптивні організаційні структури управління здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основні типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, програмно-цільові, координаційні, матричні.

Проектні організаційні структури управління – це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретного завдання. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У **програмно-цільових організаційних структурах управління** постійно змінюються роль і місце керівника програми у зв'язку з необхідністю виконання певних завершених оригінальних етапів програми. Кожен етап вимагає професійного і кваліфікованого керівництва. При цьому кожний її керівник змушений пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямків діяльності, строків виконання тощо.

Координаційна організаційна структура управління використовується тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з декількох служб.

Формалізоване зображення проектної, програмно-цільової, координаційної організаційних структур управління здійснюється на засадах будь-якої з вищенаведених структур управління організацією (лінійної, функціональної, лінійно-штабної, лінійно-функціональної, продуктової, споживчої тощо).

У **матричній структурі управління організацією** члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона дає можливість зменшити витрати на проектні роботи, оскільки використовується чинна робоча сила, наявна техніка, приміщення, транспортні засоби тощо (дод. В, рис. 7.6).

Суміш різноманітних видів організаційних структур управління отримала назву **конгломератної**. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовується продуктова структура, у другій – лінійно-фун-

кціональна, у третій – матрична. Можливі випадки, коли певна організаційна структура управління (наприклад координаційна) реалізується через матричну.

При вертикальному поділі організації розв'язуються проблеми централізації та децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття управлінських рішень, називаються **централізованими**. У **децентралізованих** організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Повністю централізованих чи децентралізованих організацій на практиці не буває.

Як зазначалося вище, основне завдання функції організування – побудувати організаційну структуру управління. Цей процес реалізується за допомогою органіграм.

Органіграма – це схематичне відображення організаційної структури управління, усіх зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління. Розрізняють органіграми фактичні (дійсні), раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків) та бажані (до яких варто прямувати). Органіграми потрібні для забезпечення порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників дублювання функцій, усунення конфліктів, обґрунтованої заміни вершників, раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах необхідно виділити такі зв'язки: 1) **лінійні** (зображуються безперервною лінією); 2) **функціональні** (зображуються перервною лінією); 3) **зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень** (зображуються прямою у формі «тире-крапка»).

7.3. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління

Організаційні структури мають відповідати таким вимогам: оптимальність, оперативність (гнучкість), надійність, простота, спеціалізація, незалежність від конкретних осіб. На процес формування структури управління підприємством впливають різноманітні фактори. Необхідно виділити три основні фактори – розмір підприємства, форма підприємницької (виробничо-господарської, громадської) діяльності, вид діяльності.

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Вивчення вітчизняного та іноземного досвіду дозволяє визначити способи оцінювання та аналізу діючих організаційних структур управління і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення.

На багатьох підприємствах використовується *експертний спосіб* оцінювання організаційної структури управління, сутність якого полягає в попередньому дослідженні чинної організаційної структури управління, виявленні її недоліків та характерних особливостей. Для цього проводиться діагностичне дослідження системи менеджменту з метою вивчення її стану на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними (плановими).

Подальший аналіз цих показників дозволяє визначити недоліки, виявити резерви вдосконалення. Ця робота супроводжується проведенням індикативного аналізу, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, виявлення тенденцій її зміни, а також установлення причин, які обумовлюють ці зміни.

Спосіб структуризації цілей і завдань розглядає організації як багатоцільові системи. Він передбачає структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які стають основою виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість сформулювати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Спосіб організаційного моделювання базується на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. На особливу увагу заслуговує підхід, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт.

При цьому виділяються місця, які потребують управлінського впливу, встановлюється характер і періодичність впливів, їх черговість, склад і обсяги інформації, необхідні технічні засоби тощо.

На засадах характеристик функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості та ін.) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість у ході виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 8.1. Сутність мотивації праці персоналу.
- 8.2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування.
- 8.3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом.
- 8.4. Соціальна мотивація робітників.

8.1. Сутність мотивації праці персоналу

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. У процесі історичного розвитку мотивування як економічна категорія пройшло два етапи: застосування політики «батога та пряника»; використання методів психології та психофізіології (згідно з доктринами Е. Мейо та ін.). Ключовим елементом у мотивуванні є **потреби** – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь або необхідність у чомусь. Усвідомлення людиною власних потреб характеру зумовлює виникнення **інтересу**, як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку, рис 8.1.

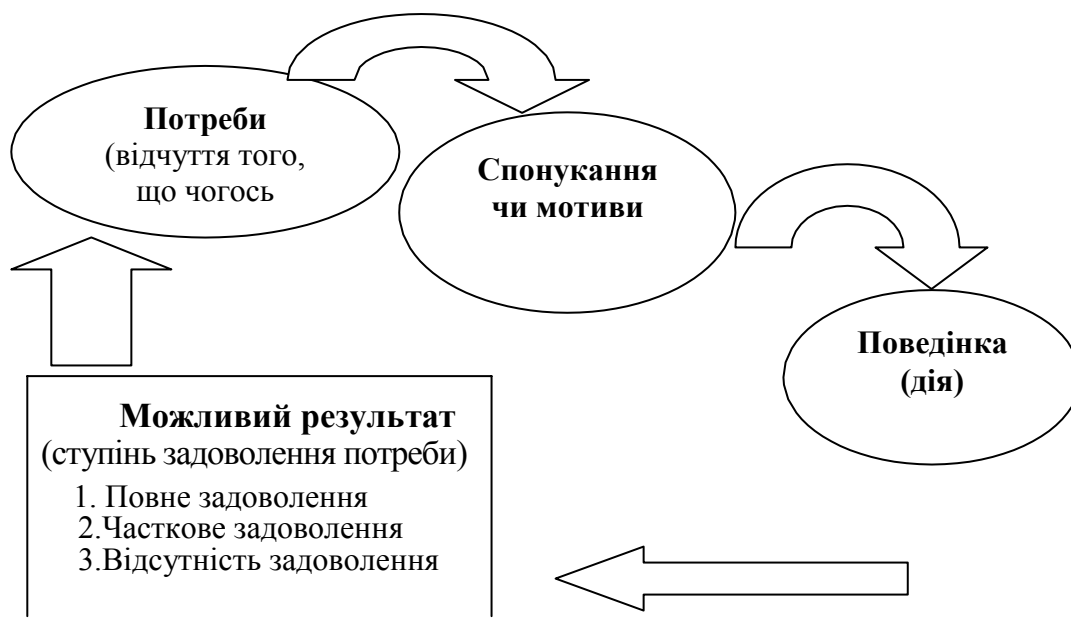


Рис 8.1. Модель мотивації поведінки через потреби

На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування **стимулів**, тобто

зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, підвищення за посадою та ін.).

Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують *мотиви* (лат. *movere* – приводити в рух) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій.

При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду для задоволення власних потреб. **Винагорода** – все те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. Винагороди можуть бути внутрішніми (дає сама робота, самоповага тощо) і зовнішніми (заробітна плата, премії, додаткова відпустка тощо). Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення чи незадоволення.

8.2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування

Видатний український учений **М. Туган-Барановський** виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру. М. Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам.

Ієрархію потреб за А. Маслоу характеризують такі групи потреб: потреби в їжі, воді, одежі, повітрі, теплі, сексі тощо; потреби у захисті від фізичної і психологічної небезпеки; потреби відчувати причетність до подій; потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповаги; потреби у реалізації своїх можливостей. Теорія базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення.

Згідно з підходами А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Людина, у першу чергу, буде задовольняти перші дві групи потреб.

Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга. Теорія мотиваційної гігієни була розроблена на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, у різних професійних групах і в різних країнах.

Мета такого опитування полягала в описанні ситуацій, у яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою, табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Теорія гігієнічних факторів Ф. Герцберга

Дійсні мотиватори	Гігієнічні фактори
Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успіх у труді). Високий ступінь відповідальності. Просування по службі. Визнання результатів праці. Творче та ділове зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособисті відносини в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

Обробка даних опитування дозволила виділити: фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від діяльності. Ці фактори були названі «дійсними мотиваторами». Фактори, що викликають незадоволення в процесі діяльності та здійснюють демотивуючий вплив, були названі «гігієнічними». Таким чином, відповідно до теорії «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Висновок з аналізу «гігієнічних» факторів (за Ф. Герцбергом) – заробітна платня не є мотивуючим фактором.

Відповідно до двофакторної теорії **Ф. Герцберга** всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми та адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособисті стосунки з начальником, колегами, підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання та ін.). Прикладне значення теорії Ф. Герцберга базується на тезі про те, що робота, яка приносить задоволення, сприяє забезпеченню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють

позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки ці фактори підвищують рівень задоволення роботою.

За теорією **К. Альдерфера ЕКО** (existence, related-ness, growth) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать такі: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки); потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, бути у добрих стосунках з оточенням, колегами, керівниками, належати до певних не формальних груп, громадських організацій тощо); потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб у **К. Альдерфера** показує рух не лише від нижчих потреб до вищих, але й зворотний рух, який демонструє посилення мотивуючої дії потреб нижчого рівня в разі неможливості задоволення потреб вищого рівня. Наявність прямого та зворотного рухів у задоволенні потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: якщо немає необхідних об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення працівниками умов зростання в організації, то вони можуть зосередити всі свої зусилля на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.

Теорія **Д. Мак-Клелланда** говорить про те, що доцільно враховувати три потреби: влади, успіху та причетності.

Дуглас Мак Грегор сформулював теорії «Х» та «Y» на засадах вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честолюбства. Визначальними при цьому у людей є потреби захищеності. Для того, щоб стимулювати людей до праці необхідно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією «Y» люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку, а саме: причетності, наявності високих цілей, автономії і самовираження. Д. Мак Грегор вважає, що працівники за характером більш схильні до теорії «Y», але організаційні умови, поведінка менеджерів підштовхують їх до вибору теорії «Х».

У. Оучі у свою чергу розробив теорію «Z», відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій.

Наведемо коротку характеристику **теорій, які відображають процес винагородження**. Вони акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань базується на очікуванні появи певної події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує отримати роботу. Виділяють такі очікування: «затрати-результати» (працівник затрачає час, зусилля, енергію очікує якісного виконання своєї роботи, досягнення певного рівня і результативності); «результати-винагороди» (працівник перевиконує планові завдання і очікує отримання винагороди у вигляді премії); «цінності заохочення» (працівник очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього).

Згідно з теорією справедливості працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Основний висновок **теорії справедливості** – доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

Відповідно до теорії **партисипативного (спільного) управління** активна участь працівників у житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, проведення колективних формальних та неформальних заходів, що культивують корпоративний дух тощо) підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Фактично теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. При цьому для застосування положень теорії не потрібно значних ресурсів, а лише необхідно відповідним чином організувати роботу підлеглих.

Основною ціллю теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль – підвищення ефективності функціонування організації.

Теорія **результативної валентності Дж. Аткінсона** стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

8.3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом

Теорія морального стимулювання звертається до потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо) і базується на використанні системи моральних стимулів, тобто моральних спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання та оцінювання трудової активності працівників.

Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошки пошани, пропаганду високих досягнень працівників у газетах, журналах, теле- та радіо- передачах тощо. Необхідно зазначити, що найбільша зацікавленість у досягненні високої результативності у працівників з'являється лише в умовах, коли моральне стимулювання є вдалим доповненням до матеріального. Матеріальне стимулювання відноситься до потреб людини щодо прагнення достатку, певного рівня добробуту, відповідного матеріального стандарту життя та базується на використанні матеріальних стимулів (основної та додаткової заробітної плати, цінних подарунків, бонусів тощо).

Матеріальне стимулювання праці є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці, рис. 8.2.

Умови і порядок стимулювання, установлені під час формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення і матеріальних санкцій.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні і кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального благополуччя.



Рис. 8.2. Зміст матеріального стимулювання праці

Фактори, які визначають системи матеріальних стимулів,
надані на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Класифікація факторів, які визначають систему матеріальних стимулів праці

У менеджменті пропонують такі форми стимулювання працівників: матеріальне; моральне (визначення); відгули (вільний час); надання частини прибутку (можливість участі у акціонерному капіталі); наявність перспективи (кар'єрне зростання); підвищення кваліфікації; задоволення від роботи.

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку економічних відносин можна виділити такі **принципи матеріального стимулювання** праці: забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країн тощо; забезпечення можливостей підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у національній економіці, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу; забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці; матеріальне стягнення; забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати; оптимальне поєднання централізації і самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношень у заробітній платі працівників відповідно до кількості та якості праці. Вирішення такого завдання вимагає виділення груп працівників організації за рівнями оплати праці. Спочатку встановлюється базова група працівників, трудові процеси яких найбільше відображають основні поточні і перспективні завдання, а пізніше формується склад решти груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі цієї групи працівників і базової становитиме рівень стимулювання.

При побудові систем матеріальних стимулів праці врахування факторів, які відображають трудовий внесок для досягнення поточних результатів, повинно здійснюватись через тарифну систему. Основою такої системи є Єдина тарифна сітка (ЄТС), завдання якої полягає у запровадженні єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації умов оплати праці всіх категорій персоналу. ЄТС базується на чотирьох принципах:

- 1) охоплення всіх категорій персоналу;

2) групування професій робітників та посад службовців за ознакою спільності виконуваних функцій, не враховуючи галузевих відмінностей;

3) віднесення робітників та службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт чи функцій, що виконуються (при цьому робітникам присвоюються розряди, а управлінцям — кваліфікаційні категорії);

4) установлення тарифних ставок, виходячи із вартісної величини межі малозабезпеченості та рівномірного зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Для відображення в тарифній системі змінних факторів трудового внеску доцільно в межах кожного розряду (категорії) ввести сходинки трудової активності. За результатами соціологічних досліджень установлено, що відчутне збільшення заробітної плати працівника досягається тоді, коли заробіток підвищується на величину близько 3-5% тарифу.

Конкретні матеріальні стимули формуються у процесі застосування форм та систем заробітної плати. Можна виділити чотири **форми оплати праці**: відрядна; почасова; комбінована (почасово-відрядна); комісійна. Різновиди форм та систем оплати праці наведені на рис. 8.4.

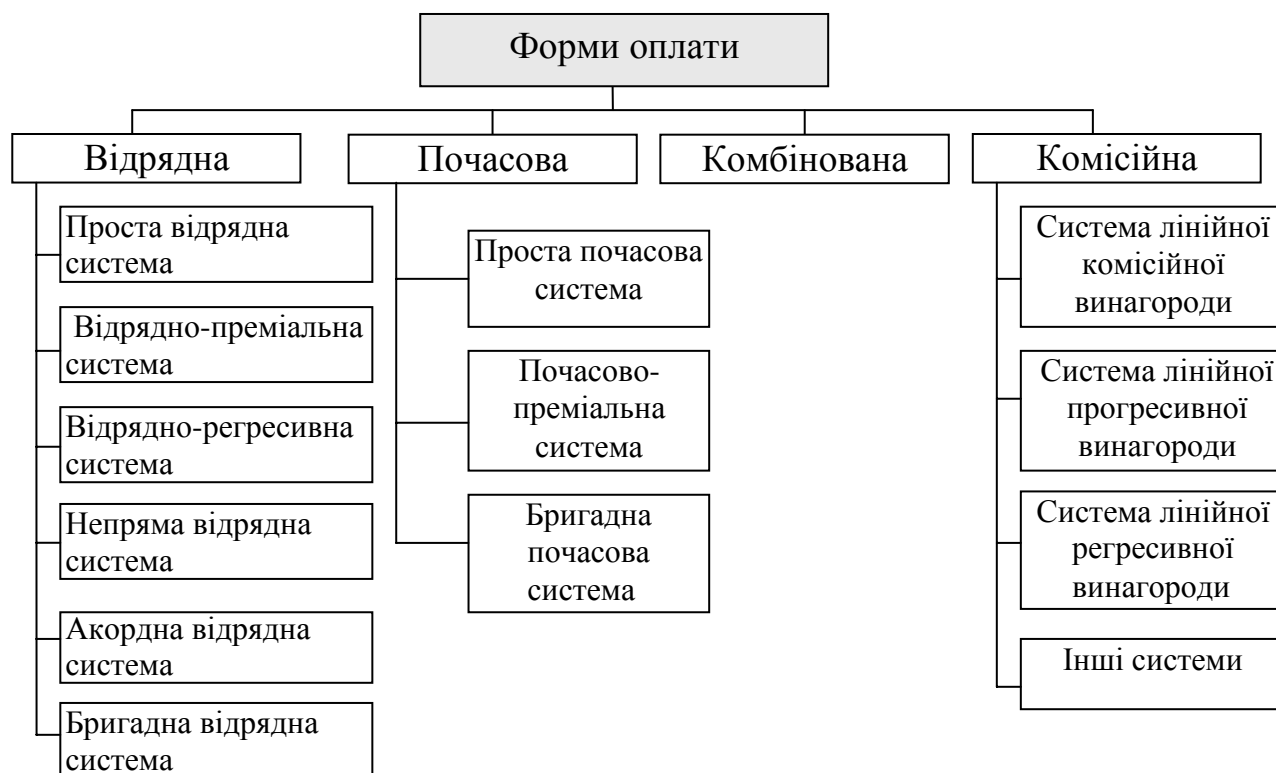


Рис. 8.4. Форми та системи оплати праці

Для стимулювання трудового внеску для досягнення кінцевих результатів потрібно використовувати **премії**. Із загальних коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. До основних показників преміювання належать такі: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Надбавки є додатковими виплатами працівникам за: високу професійну майстерність робітників, високі досягнення в праці службовців, вислугу років (зазвичай стосується військових та працівників правоохоронних органів), знання й використання в роботі іноземних мов, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів.

Доплати – це кошти, що виплачуються понад установлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати установлюються за: роботу в понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

Досвід країн з ринковою економікою показує, що найбільш ефективно використання комісійної форми оплати праці досягається тоді, коли вміло поєднуються різноманітні системи оплати праці, вдало підбираються результуючі показники і обґрунтовано встановлюються гарантовані мінімуми.

8.4. Соціальна мотивація робітників

У сучасних умовах недостатньо орієнтувати стимули до праці тільки на задоволення потреб у їжі, житлі, одязі. Ці потреби на достатньо високому рівні їх задоволення втрачають для працівника першочергове значення, відходять на другий план, стаючи чимось саме собою розуміючим. Особливу роль починає виконувати соціальна підсистема організації, що включає сукупність міжгрупових і міжособистих відносин, що складаються у зв'язку з трудовою діяльністю. У будь-якій організації з тим чи іншим ступенем повноти представлені такі компоненти соціальної

структури, як класові, статеві, етнічні, територіальні, професійно-кваліфікаційні та інші соціальні групи. Вони закріплюють певні орієнтації, установки, впливають на мотивацію поведінки. Задача управління полягає в тому, щоб, з одного боку, оптимально об'єднати в робочому колективі людей з різними якостями і особливостями, а з іншого боку, підібрати керівника, якості якого відповідають особливостям даного колективу і цілям розвитку компанії. Для успішного здійснення першої задачі найкориснішим для менеджера є вивчення таких потреб: потреби в спілкуванні, прихильності, підтримці, пошані, самовираженні, національній гордості, просуванні по службових сходах, успіху і т.п. Друга задача додає до цього переліку потреби в авторитеті, владі, досягненні мети, компетентності, ризику, самоутвердженні. Ці потреби розкриваються в таких основних напрямках соціальної мотивації працівників.

Відповідно до цих напрямів у компанії розробляється соціальний пакет. **Соціальний пакет** компанії включає як мотиватори, що потребують інвестицій компанії (бенефіти), так і мотиватори, які не вимагають інвестицій. Залежно від компанії розподіл тих чи інших соціальних виплат і пільг здійснюється як адресно, залежно від трудового внеску або рівня посади, так і безадресно, незалежно від внеску та посади.

Бенефіційна система - це система, яка вимагає інвестицій компанії. У ній виділяють мотиватори, які розподіляються, як правило, незалежно від трудового внеску або грейду посади - група А, і залежні від них - група Б.

До групи А входять: організація харчування співробітників за рахунок коштів компанії; медична страховка і медичне обслуговування, оплата соцстрахівських путівок (відповідно до українського законодавства); оплата витрат на відрядження для співробітників, чия робота пов'язана з роз'їздами; оплата єдиних проїзних квитків або компенсації на бензин при власному автомобілі; надання спецодягу на робочих місцях; заходи щодо підвищення культури праці, модернізації основних засобів, удосконалення умов праці, естетики робочого місця, якості комп'ютерного і канцелярського устаткування і т.п.; програми гнучких графіків роботи (гнучкий робочий день, тиждень, рік, гнучке робоче місце); програми спортивних, культурних, туристичних заходів, бенкети в день народження компанії, корпоративний Новий рік і т.п.; програми розвитку кар'єри, підвищення професійного і

кваліфікаційного рівня персоналу за принципом «рівності шансів» (навчання, наставництво, консультування); пенсійні корпоративні програми.

Група Б: програми кредитування, субсидій, знижок, гнучких соціальних виплат і пільг; надання персональних: кабінету, мобільного телефону, автомобіля, секретаря, охорони і т.п.; навчання за рахунок компанії (друга вища освіта MBA); продаж амортизованого цінного устаткування за пільговими цінами (комп'ютер, автомобіль, яхта); індивідуальні програми страхування працівника і членів його сім'ї; навчання суміжним професіям; опціони на акції компанії; програми допомоги працівникам, що вживають алкоголь, носіям вірусу СНІД, що став інвалідом (або придбав професійне захворювання на роботі); програми участі в успіху; для топ-менеджерів система трирічних, п'ятирічних контрактів з виплатою значних бонусів у кінці строку.

Крім бенефісів, важливу роль виконують **нематеріальні мотиватори**, які не вимагають інвестицій компанії, але мають величезний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі:

1. Визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки.
2. Вітання зі знаменними датами – ювілеями, днями народження, днями весілля, народження дитини, виходу на пенсію і т.п.
3. Корпоративні свята і вечірки сприяють згуртованості колективу і зміцненню організаційної культури.
4. Організація урочистої процедури знайомства з компанією і співробітниками, нового прийнятого на роботу працівника.
5. Вітрина успіхів – вітрина шани, на якій вивішуються результати роботи і прізвища кращих працівників.
6. Присвоєння звань: «кращий менеджер компанії», «кращий продавець», «кращий бос», «кращий за професією».

Запорукою успіху в боротьбі з таким ставленням до людських ресурсів є розвиток **холістичного підходу до працівників**. Холізм - це філософія цілісності, у якій вищою конкретною формою органічної цілісності визнається людська особа. Для успішної роботи підприємства і розвитку стабільної позитивної трудової мотивації необхідно культивувати такі якості, як чесність і справедливість. Людині властиві потреби досягнення, самоствердження, самовираження, перемоги, успіху, які він і реалізує, відстоюючи свої інтереси на підприємстві. Цьому сприяє і встановлення єдиного

соціального статусу всіх працівників, який надає кожному службовцю рівні з іншими правами та умовами. Не повинно бути персональних стоянок, спеціального дорогого канцелярського устаткування для керівника і його еліти, переважна єдина їдальня для всього персоналу. Не повинно бути ніяких дискримінаційних заходів відносно жінок або за національною, расовою ознакою. Найважливішим соціальним мотиватором успішної трудової діяльності є надання людині такої роботи, яка відповідає його особистим інтересам, схильностям і сприяє максимальному розкриттю його трудового і творчого потенціалів.

9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Сутність і види контролю на підприємстві.

9.2. Процес і методи контролю.

9.3. Характеристики ефективної системи контролю.

9.1. Сутність і види контролю на підприємстві

Контролювання – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою усунення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Метою контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю. **За етапами** здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний контроль.

Попередній контроль (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організовування, мотивування і регулювання. Використовується щодо ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

Поточний контроль реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється тим, що має характер управлінської необхідності; має мету та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлений на всі види діяльності організації.

При завершальному контролі (здійснюється на виході із системи організації) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, а також для забезпечення мотивування.

За рівнем централізації управління виділяють централізований та децентралізований контроль.

Характеристики кожного виду контролю за видами ресурсів подано в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Характеристика контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
1	2
Попередній контроль	
Трудові	Реалізується за рахунок аналізу ділових та професійних навичок претендентів, кваліфікації, рис особистого характеру, необхідних для виконання певних робіт.
Інформаційні	Зовнішня та внутрішня інформація, яка надходить з усіх можливих інформаційних каналів, перевіряється на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації.
Фінансові	Перевіряються всі грошові надходження та видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації.
Матеріальні	Перевіряється якість та кількість отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів та критеріїв.
Поточний контроль	
Трудові	Реалізується в процесі безпосереднього здійснення виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі перевірки роботи працівників, перевірки рівня дисципліни.
Інформаційні	Перевіряється робота системи обробки інформації, її групування, виділення першочергової та другорядної, термінової та нетермінової інформації, її розподіл.

Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур організації, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, фінансових операцій підприємства.
Матеріальні	Перевіряється ефективність використання наявних матеріальних ресурсів у процесі господарської діяльності. Контролюються норми використання ресурсів, виявляються відхилення та встановлюються їх причини.
Завершальний контроль	
Трудові	Відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до вдосконалення професійних навичок, атестація працівників.
Інформаційні	Перевіряється повнота, достовірність та об'єктивність інформації, що відображає рівень виконання завдань.
Фінансові	Перевіряються фактичні фінансові результати та порівнюються із планом.
Матеріальні	Перевіряється вихід і якість продукції при використанні нормованих матеріальних ресурсів.

Централізований контроль має такі характеристики: наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; вплив «зверху донизу»; закритість інформації про контроль тощо.

Децентралізований контроль характеризується таким: базування на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентування уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорість інформації про цілі.

За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють суцільний, вибірковий та разовий контроль. **Суцільний контроль** передбачає послідовну перевірку всієї сукупності підконтрольних об'єктів. **Вибірковий контроль** здійснюється лише відносно окремих об'єктів з усієї сукупності. **Разовий контроль** проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

9.2. Процес і методи контролю

При здійсненні контролю використовують певні методи. **Методи контролю** – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам. Методи

контролю, незважаючи на високий рівень взаємозв'язків, можна поділити на групи:

1. Фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо).

2. Розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання).

3. Документальні (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.). Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. При цьому доцільно керуватись такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об'єктів порушення та адекватність методів їх виявлення.

Контроль повинен здійснюватись з урахуванням певних принципів, а саме: системності, безперервності, законності, об'єктивності, незалежності, гласності, ефективності, дієвості, всеосяжності, повноти, раціональності.

Спеціалісти дійшли висновку, що *процес контролю повинен реалізовуватись у певній послідовності через такі етапи:*

1) Визначення завдань контролю. Найпоширенішими завданнями контролю є: виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях; виявлення можливих зловживань та крадіжок в організації; визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів; перевірка якості та кількості виготовленої продукції (наданих послуг); визначення рівня технічної підготовки тощо.

2) Підбір критеріїв та стандартів. Необхідно зазначити, що стандарти та критерії визначаються та розробляються на попередніх етапах технології менеджменту: у процесі планування, організування, мотивування. А в процесі контролювання здійснюється їхній підбір відповідно до установлених завдань контролю. **Критерій** – це підстава, мірило для оцінювання, визначення або групування чогось

(наприклад, критерії вибору матеріалів, сировини, підбору кадрів тощо). **Стандарт** – сукупність прийнятих норм і нормативів. У свою чергу, **норми** – це максимально припустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, праці і т.п. для виготовлення одиниці продукції установленої якості в обумовлений термін (наприклад, розцінка за виготовлення одиниці виробу, норми запасів деталей на складі); **нормативи** – це показники, що характеризують відносну величину (рівень, ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу (наприклад, рівень капіталовіддачі, фондомісткість, трудомісткість тощо).

3) **Оцінювання виконання.** Полягає у виявленні фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів. При цьому доцільно використовувати спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси.

4) **Зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами.** Полягає у здійсненні процедури порівняння фактичних даних, що стосуються підконтрольних об'єктів та установлених відносно цих об'єктів стандартів та критеріїв. На цьому етапі відбувається встановлення масштабу допустимих відхилень; формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролювання; оцінювання отриманої інформації.

5) **Визначення потреби у корективах.** На засадах результатів, отриманих на попередньому етапі визначається потреба в корективах. Здійснення коректив (усунення недоліків, коригування стандартів тощо) реалізується завдяки функції регулювання.

Будь-який контроль повинен мати такі **властивості**:

- базуватись на гнучких та динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатись простотою; бути економічним, тобто базуватись на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями.

У процесі здійснення будь-якого контролю так чи інакше будуть зачіпатись інтереси певних працівників. Тому варто пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі такі **типи поведінки людей**: поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю; поведінка, що зумовлена відхиленнями у психіці людини; поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації; поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації; поведінка, яка викликає стреси, створює конфліктні ситуації.

9.3. Характеристики ефективної системи контролю

Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх численність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

Достовірність і точність інформації. Часто менеджери приймають рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховання недоліків власної роботи й уникнення покарань. Таке явище має місце за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими.

Ефективна система контролю має запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього як систему покарань, так і альтернативні інформаційні канали.

Однак найкращим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

Своєчасність контролю. За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій. Але своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем контроль можна успішно здійснювати і на основі інформації, яка надходить з установленою періодичністю. Важливо визначити, які інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу.

Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на яких він зосередить контрольні дії. Протяжність у часі між точками доцільно вибирати з таким розрахунком, щоб виявити можливі відхилення на ранній стадії.

Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого — більшим. Але в разі різких відхилень інформацію необхідно миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення про коригування процесу.

Економічність контролю. Означає, що витрати на створення та впровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, які контролюють, і числа перевірок не є гарантією того, що ефективність контролю зросте.

Гнучкість системи контролю. Передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін і внести в систему контролюючих дій необхідні корективи.

Обґрунтованість критеріїв контролю і їх кількість. Полягає в чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то існує ймовірність того, що у виконавців виникатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування реального стану речей від керівника.

Однак кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має дати цілісну його картину

Об'єктивність контролю. Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо коли незначні відхилення від параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі».

Для підвищення ефективності контролю потрібно: установлювати критерії та стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей; готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів; забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється; уникати надто пильного (прискіпливого) контролю; застосовувати методи розробки критеріїв та стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль; використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв та стандартів; упроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю; надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Сутність функції регулювання.

10.2. Характеристика процесів регулювання

10.1. Сутність функції регулювання

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керівною системою відповідних заходів.

Необхідно зазначити, що регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання.

При цьому регулювальні заходи можуть вживатись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування).

Для цього застосовуються коригуючі дії, які базуються на виборі таких рішень:

- усувати відхилення;
- переглянути стандарти та критерії;
- поєднати попередні підходи.

Функції планування, організування та мотивування вдосконалюються безпосередньо в керівній системі організації, функції контролювання та регулювання – в керівній та керованій системах.

10.2. Характеристика процесів регулювання

Процес регулювання – це вплив різних факторів, які вимагають здійснення змін у плануванні, організуванні, або мотивуванні.

У табл. 10.1 подано характеристику процесів регулювання на конкретних прикладах.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування).

Недоліки в матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці «Мотивування», наприклад удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів та ін.

Таблиця 10.1

Характеристика процесів регулювання на конкретних прикладах

Управлінське рішення (приймається в керівній системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)
1	2	3	4
1. Упровадження нової технологічної лінії	Відповідно до розробленого в керівній системі технологічного процесу здійснюється впровадження нової технологічної лінії.	У процесі здійснення контролю у керованій системі виявлено високий процент браку.	За каналами зворотного зв'язку інформація про перевикористання сировини надходить до керівної системи, де опрацьовується і аналізується. На цих засадах керівна система формує нове управлінське рішення.
2. Укладання угоди з новим партнером	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси.	У процесі контролю виявлено, що матеріальні ресурси не відповідають стандартам якості.	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів установленим у договорі стандартам якості надходить за каналами зворотного зв'язку до керівної системи, та приймається рішення щодо висунення постачальникові претензій.
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві.	Контролюються результати роботи працівників, продуктивність праці і т.інш. Виявлено, що продуктивність зменшилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про рівень продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить за каналами зворотного зв'язку до керівної системи, де вона опрацьовується та аналізується. На основі аналізу приймається рішення щодо внесення змін.

Тема 11. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 11.1. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією.
- 11.2. Економічні методи менеджменту.
- 11.3. Технологічні методи менеджменту.
- 11.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 11.5. Адміністративні методи менеджменту.

11.1. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією

Методи менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Популярним є також твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. Тому постає необхідність з'ясувати все про цю категорію менеджменту. Для кращого розуміння нагадаємо, що за загальновідомим визначенням методи — це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей.

Узагальнення фактичних матеріалів та проведені дослідження за цією проблемою дозволяють говорити про те, що методи менеджменту в теоретичному аспекті є способами і прийомами впливу керівної системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті — сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей.

Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Основним завданням керівної системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як

видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

У табл. 11.1 показано, які методи менеджменту можна отримати у процесі реалізації певних конкретних функцій менеджменту.

Таблиця 11.1

Приклади методів менеджменту, які отримані в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту

Конкретні функції	Отримані методи менеджменту
1	2
Управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • план виробничо-господарської діяльності • посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць
Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> • положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників • план поліпшення умов праці виробничих робітників • технологічний процес виготовлення вузлів • інструкції з експлуатації обладнання тощо
Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> • фінансовий план • бюджет • штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу • посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу • норми витрат фінансових коштів • проект фінансування будівництва адміністративних приміщень • план використання кредитних ресурсів тощо
Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> • план реалізації продукції • проект рекламної кампанії • посадові інструкції для працівників відділу збуту • програма заходів щодо стимулювання збуту тощо
Управління зовнішньоекономічною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> • план зовнішньоекономічної діяльності • штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності • план фінансування рекламної кампанії на закордонних ринках

За напрямком впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на: **методи прямого впливу**, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо); **методи непрямого впливу**, які створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування колективів тощо).

За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на такі групи: **методи матеріального впливу**: враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули; **методи владного впливу**: націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо); **методи морального впливу**: спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на: **кількісні методи** (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо); **якісні методи** (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи до підбору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи менеджменту поділяються на групи: *економічні, технічні, соціально-психологічні та адміністративні.*

11.2. Економічні методи менеджменту

Економічні методи менеджменту. Вони обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать: **економічні плани та матеріальні стимули**. Розглянемо докладніше їх зміст.

1. Економічні плани. Ця група методів менеджменту утворюється в результаті реалізації відповідних конкретних функцій менеджменту через загальну функцію менеджменту – планування. Оскільки планування поділяється на стратегічне і тактичне, то логічно випливає, що всі економічні плани доцільно поділяти на дві групи: **стратегічні плани** (містять стратегічні показники, вибір напрямків та шляхів діяльності у довготерміновому періоді тощо);

тактичні плани поділяються на *поточні плани* (містять перелік показників, що стосуються всіх сфер діяльності організації та спрямовані на досягнення стратегічних показників; перелік заходів щодо досягнення встановлених параметрів та бюджет організації) оперативні плани (платіжний календар, касовий план, фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу, оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки тощо).

Особливу роль у межах поточних планів відіграє бюджет, який формує засади функціонування організації з позиції збалансованого співвідношення потреб та ресурсів. **Бюджет** – це розпис надходжень та витрат, доходів та витрат, активів і пасивів на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації та реалізації обраних заходів досягнення планових параметрів.

Вивчення та узагальнення літературних джерел і проведені дослідження за проблемою дозволяють стверджувати, що бюджет виконує такі функції: забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів; створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації в цілому та її підрозділів; визначає обсяги та структуру витрат і джерела їх покриття; вказує напрямки економії витрат та збільшення надходжень; виступає засобом координації діяльності різних підрозділів організації для досягнення загальних результатів; забезпечує цільове використання коштів та протидіє їх безгосподарському використанню; сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців; сприяє розвитку внутрішнього моніторингу.

За рівнем важливості в організації виділяють основні, допоміжні та спеціальні бюджети. До основних бюджетів належать фінансові (бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет активів і пасивів).

2. Матеріальні стимули. Фактично є ефективними способами впливу на працівників організації, оскільки вони базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

11.3. Технологічні методи менеджменту

Технологічні методи менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать: технологічні документи, конструкторські документи.

Технологічні документи. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо.

Конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується через використання працівниками у процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів), конструкторських схем складання машин (верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати влаштування комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про будову металорізального верстата тощо.

11.4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються. Соціально-психологічні методи - це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та які базуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально-психологічних методів належать такі: **соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.**

Соціальні плани: їхній вплив здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо.

Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі забезпечують вплив на засадах добору його

членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях і т. ін.

11.5. Адміністративні методи менеджменту

Адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі) – це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів виконання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме: організаційні способи впливу; розпорядчі способи впливу; дисциплінарні способи впливу.

Організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом: організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо); організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту тощо; організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги; організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

Розпорядчі способи впливу покликані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки, відхилення в ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі способи впливу реалізуються через: проекти наказів (їх вносить директор, його заступники); проекти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів; вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні способи впливу використовуються в конкретних ситуаціях. Вони виражаються в зауваженнях, доганах, переміщеннях посадових осіб, звільненнях тощо.

Найбільш прикладне значення має класифікація методів менеджменту за ознакою характеру впливу. Варто пам'ятати про те, що економічні, технологічні та соціально-психологічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються з допомогою адміністративних методів.

Таким чином, **адміністративні методи менеджменту відіграють потрійну роль.**

По-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керівної системи на керовану (Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та т.п.).

По-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правовий супровід. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керівною системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки.

По-третє, адміністративні методи виступають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили.

Вище вказувалось, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації в процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему.

Варто наголосити на тому, що всі методи менеджменту є потенційними способами впливу. Вони зможуть реально і безпосередньо впливати на керовану систему лише після їх трансформації в управлінські рішення, тобто після відповідного ухвалення, затвердження, підписання тощо.

Тема 12. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

12.1. Сутність і види управлінських рішень.

12.2. Процес прийняття управлінських рішень.

12.3. Підходи до оптимізації управлінських рішень.

12.4. Способи моделювання.

12.1. Сутність і види управлінських рішень

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні каналами прямого зв'язку надходять з керівної системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив,

який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», рішення – це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації. Додамо, що **управлінське рішення** – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідні всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати за такими ознаками:

За сферою охоплення: загальні рішення, часткові рішення. **Загальні рішення** стосуються всієї організації. Наприклад, директор підприємства затверджує план запровадження прогресивних технологій виготовлення продукції організації шляхом підписання відповідного наказу; **часткові рішення** стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

За тривалістю дії: перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення. **Перспективні рішення**, їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу шляхом підписання відповідного наказу; **поточні рішення** приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних та

обслуговуючих робіт; **оперативні рішення** – рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання в коморах підприємства.

За рівнем прийняття: рішення на вищому рівні управління приймаються директором та його заступниками, президентом та віцепрезидентами, ректором та проректорами тощо; рішення на середньому рівні управління. Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо; рішення на нижчому рівні управління. Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

За характером вирішуваних завдань організацією: організаційні запрограмовані рішення (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків із малою кількістю альтернатив; організаційні незапрограмовані рішення, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, механізмів мотивування тощо; компромісні рішення, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що їх обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера; рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до не сприйняття нової альтернативи; раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

За способом прийняття: одноособові рішення; колегіальні рішення (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні рішення (приймаються загальними зборами).

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як **право прийняття, повноваження, обов'язковість, ком-**

петентність, відповідальність. Право прийняття рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, наприклад загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. **Повноваження** характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства. **Компетентність** характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення. **Відповідальність** показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера внаслідок прийняття невдалого рішення.

12.2. Процес прийняття управлінських рішень

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими варто розуміти оптимальні альтернативи (найкращі варіанти із можливих). Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що **процес вироблення раціональних управлінських рішень** повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
 2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
 3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
 4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
 5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
 6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.
- Кожний етап реалізується через відповідні ланки.

На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо)
3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати й можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної

альтернативи); невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається напрямок під назвою «наука управління» (використовуються ще терміни «наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.).

Використовується з метою розв'язання таких завдань: регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіка руху в аеропортах, складання розкладу при розв'язанні різних завдань, управління запасами на підприємствах, в організаціях, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, оптимізація чисельності допоміжного персоналу у структурі управління, планування матеріального забезпечення та постачання, розподіл обладнання для різних видів виробництва, розподіл трудових ресурсів, розкрій матеріалу (листового металу, тканини тощо), оптимізація обсягів виробництва та послуг, оптимізація діяльності на різних сегментах ринку тощо.

12.3. Підходи до оптимізації управлінських рішень

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

Науковий метод оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому — встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап);

повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, якщо гіпотеза неправильна. В останньому випадку пошук оптимального варіанта продовжується.

Системна орієнтація в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних частин. У процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх у продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанта рішення.

Використання моделей дозволяє приймати рішення, при обґрунтовуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають у складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель – це відображення характерних ознак об'єкта, який досліджується у вигляді схеми, формули, зразка. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, інакше кажучи, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю виробничо-господарської діяльності; наявністю багатofакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє; необхідністю урахування ринкових умов.

Виділяються такі моделі: **фізичні, аналогові, математичні**. **Фізичні**, які відображають збільшене або зменшене описання об'єкта; **аналогові** – моделі поводять себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них; **математичні** (символічні), для опису властивостей або характеристик об'єкта використовують символи.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови: формулювання завдання, підготовка інформації, формування моделі, перевірка моделі на достовірність, використання моделі, відновлення моделі.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей необхідно враховувати похибки, які знижують їх ефективність:

недостовірні вхідні умови (припущення), інформаційні обмеження, страх користувачів, недостатня практична перевірка, надмірно висока вартість побудови, недостатнє врахування чинних факторів тощо.

12.4. Способи моделювання

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

Теорія черг. Визначає оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

Моделювання управління запасами. Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.

Лінійне програмування. Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.

Імітаційне моделювання. Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

Економічний аналіз, тобто метод оцінювання витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

Балансові методи, які базуються на побудові матеріальних, фінансових, трудових та інших балансів.

Платіжна матриця. Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

Дерево рішень є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

Прогнозування, тобто передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком.

Тема 13. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

13.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.

13.2. Комунікативний процес.

13.3. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

13.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

Комунікації – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами та організаціями тощо. Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Комунікації доцільно класифікувати за різними ознаками:

За сферою охоплення: між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією зі споживачами відбувається через рекламу. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, готуються службові записки, звіти та інше.

Організаційні комунікації можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих («зверху донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінням план роботи на наступний робочий тиждень, поточні завдання тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих («знизу догори»). Зазвичай так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, страйкову ситуацію, проблеми тощо;

- між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);

- між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації, розмірами тощо. При цьому причинами виникнення перепон на шляху таких комунікацій можуть бути: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформації перевантаження в системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо. Удосконалення організаційних комунікацій доцільно здійснювати за допомогою раціоналізації структури комунікативного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

Міжособистісні комунікації виникають між окремими особами, працівниками. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні

перепони, а саме: неповне сприйняття працівником інформації; невербальні перепони, які виникають у процесі використання несловесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.; поганий зворотний зв'язок, а усунення таких перепон необхідно пояснювати та обґрунтовувати свої і до початку їх передачі, бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем, слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважним до почуттів інших працівників, урахувати соціально-психологічний клімат у колективі, установлювати якісний зворотний зв'язок, допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення тощо.

За способом виникнення: *формальні* – офіційні комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними ланками; *неформальні* – встановлюються на засадах особистих стосунків в організації, як правило, у межах неформальних груп.

За способом здійснення: *вербальні* – це словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо; *невербальні* – це несловесні комунікації, які здійснюються з використанням мови жестів. Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він чесний з вами, чи щось приховує, які його правдиві наміри, чи приємно йому з вами спілкуватись тощо. Особливої ваги набуває знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями. Установлено, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози та жести; 38% – через інтонацію і модуляції голосу; 7% – через слова, табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Елементи системи невербальної комунікації

Невербальні засоби	Елементи системи
Рухи частин тіла	Жести, міміка і пантоміми, обмін поглядами, вираз обличчя, доторкання, жестикуляція, поза
Мова	Якість і модуляція голосу, його діапазон, грамотність, темп та повільність мови
Простір	Просторові форми організації спілкування: дистанційна близькість у спілкуванні
Час	Запізнення, ранній прихід, культура часу, співвідношення часу та статусу
Рух очей	Частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статичності та динаміки погляду

Узагалі в процесі невербальної комунікації 70% інформації несуть очі та погляд співрозмовника.

За способом передачі інформації існують.

Вертикальні комунікації – це комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За допомогою таких комунікацій від керівників до підлеглих доводяться завдання, делегуються повноваження, викладаються інструкції, надається інформація про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при таких комунікаціях спрямований на узгодження, інформування про проблеми, неможливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Результати спеціальних досліджень ефективності вертикальних комунікацій зворотного характеру («знизу вгору») засвідчили, що до керівників організацій доходить лише до 10% інформації, надісланої та переданої для них працівниками.

Горизонтальні комунікації – здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності.

Діагональні комунікації – здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за певними ознаками: ***за повнотою охоплення явища, за напрямом руху, за періодом дії, за змістом, за способом передання, за рівнем достовірності. За повнотою охоплення явища*** : повна, часткова, надлишкова. ***За напрямом руху***: вхідна, вихідна. ***За періодом дії***: разова, періодична, довгострокова. ***За змістом***: планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін. ***За рівнем доступності***: відкрита виключно для службового користування, секретна. ***За способом передання***: усна, текстова, графічна, комбінована. ***За рівнем достовірності***: достовірна, недостовірна.

Законом України «Про інформацію» №2658-ХП від 02.10.92р. зі змінами та доповненнями виокремлено такі основні види інформації:

Статистична інформація – це офіційно документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій та явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України та підлягає систематичному відкритому опублікуванню.

Масова інформація – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування. Основними джерелами такої інформації є законодавчі та нормативно-правові акти.

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику. Джерелами правової інформації є Конституція України, норми і принципи міжнародного права, кримінальний кодекс, інші законодавчі та підзаконні правові акти тощо.

Інформація про особу – сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними про особу є: національність, освіта, сімейний стан, релігійність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище. Основними джерелами такої інформації є: енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення і оголошення, путівники, картографічні матеріали тощо.

Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів тощо.

Основними принципами інформаційних відносин в Україні відповідно до Закону України «Про інформацію» є: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації та свобода її обміну; об'єктивність, вірогідність інформації; повнота і точність інформації; законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації тощо. Носіями інформації є документи,

дискети, диски, графіки, стрічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми та т.п. Повним носієм інформації є документ.

Документ – це надання з допомогою певних носіїв інформації, фактів, подій, явищ об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є. Відповідно до Закону України «Про інформацію» № 2658-ХП від 02.10.92 р. зі змінами та доповненнями документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві.

Документацію можна класифікувати за різноманітними ознаками, а саме: **за змістом:** адміністративна, планово-економічна, комерційна фінансова, зовнішньоекономічна, бухгалтерська, з обліку кадрів; технічна та ін.; **за складністю:** проста (відображає один процес), складна (відображає декілька процесів); **за призначенням:** індивідуальна, типова; **за етапами використання:** первинна (містить вихідну інформацію вторинна (є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного чи кількох документів); **за місцем у менеджменті:** службово-інформаційна (службові записки, акти тощо), розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.), спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо називається **діловодством**. Його функції такі: попередній розгляд і облік документів; довідково-інформаційне обслуговування; контроль за виконанням; удосконалення (раціоналізація) документообігу; експедиційна обробка та транспортування документів тощо.

Виділяють такі **системи діловодства: централізовану**, коли вся документація прямує в певний єдиний центр організації (наприклад у канцелярію); **децентралізовану**, при якій документи надходять за призначенням у підрозділи тощо; **змішану**.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документацією. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат референтура тощо.

Часто в умовах виробничо-господарської діяльності вирішення управлінських проблем вимагає застосування графіків та відповідно способів графічних зображень. **Графіки** – це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності з

допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо). Графік має два елементи: графічний образ або систему накреслень; легенду, тобто умовні позначення на графіку. Застосовуючи графіки, варто пам'ятати про такі вимоги: наочність, змістовність, образність, універсальність, зручність у користуванні тощо.

На практиці використовуються такі **групи графічних засобів**:

Органіграми, які характеризують структуру і взаємовідносини явища: класифікаційні графіки (класифікація підприємств); оргсхеми (організаційні структури управління підприємств, цехів); оперограми (порядок руху сировини, деталей); хроноперограми (порядок руху в часі) тощо.

Топограми, що відображають явища у просторі: маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях; планування виробничих ділень, робочих місць; схеми змащування обладнання; маршрут руху багатOVERстатника тощо.

Хронограми, які характеризують зміну явищ у часі: циклограми; планово-контрольні графіки; диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

Діаграми, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ): діаграми порівняння показників; діаграми зміни показників; діаграми розподілу показників; хронодіаграми тощо.

Інформація передається з допомогою комунікаційного процесу.

13.2. Комунікативний процес

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі **складові елементи процесу комунікацій**: **відправник (джерело)** – це той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її; **повідомлення** – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів; **канал** – засіб передачі інформації; **отримувач (споживач)** – особа, для якої призначена інформація.

Комунікаційний процес реалізується через такі послідовні **етапи**:

- 1) Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
- 2) Кодування (перетворення ідеї в повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
- 3) Вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо).

- 4) Передача ідеї (повідомлення).
- 5) Декодування (переклад символів відправника в думки отримувача).
- 6) Оцінка та уточнення повідомлення.
- 7) Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

13.3. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. **Шум** – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо). Шум (перепони) можуть мати суб'єктивне забарвлення (невизначеність мовлення, неякісний переклад, невідповідність інтонації, навмисне перекручування змісту тощо) та об'єктивне (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії, громіздкість комунікаційного процесу тощо). Отже, необхідно враховувати можливі неточності при передачі інформації. Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація.** Коли робітник говорить те, що хоче чути його керівник, тобто він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів і потреб відправника; в) висоти структури організації (чим вищий рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) досвід, який склався при попередніх негативних комунікаціях.

2. **Вибіркове сприйняття.** Отримувач сприймає краще ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Інтерес отримувача до інформації визначається його очікуваннями та визначає характер декодування інформації.

3. **Семантичні бар'єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих змінних, які впливають на зміст та значення слів, що використовуються.

4. **Поганий зворотний зв'язок.**

5. **Культурні відмінності між відправником і отримувачем у процесі обміну інформацією** (візитки японців, посмішки американців).

6. **Інформаційні перевантаження.** Вони є об'єктивним слідством неможливості ефективно реагувати на всю інформацію.

Причини неефективних комунікацій: недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій; несприятливий психологічний клімат у колективі; особистісні характеристики – до думки оточуючих; неповнота інформації, яка сприймається; погана структура повідомлень; відсутність зв'язку. Для підвищення ефективності комунікації менеджер повинен вирішити дві проблеми: він повинен удосконалити свої повідомлення; він повинен удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Діями, що допомагають усунути перешкоди ефективних комунікацій, є:

1. Регулювання інформаційних потоків.

2. Встановлення зворотного зв'язку на основі: формування питань до слухача за ходом свого повідомлення; повторення всього або частини повідомлення; подання інформації у різних варіантах.

3. Використання емпатії – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, урахування його відчуттів, особливостей характеру та ін.

4. Заохочення взаємної довіри.

5. Спрощення мови повідомлення.

6. Розвиток здібностей ефективно слухати.

Ефективна комунікація в організації сприяє:

1. Зменшенню інформаційних перевантажень (особливо у керівників вищої ланки управління) і на цих засадах запобігає втраті контролю.

2. Удосконаленню організаційної структури та диференціації рівня прийняття управлінських рішень на засадах аналізу потоків формальної та неформальної інформації.

3. Контролю за впливом неформальних мереж розповсюдження цілей організації.

4. Посиленню мотивації трудової активності виконавців.

5. Поліпшенню соціально-психологічного клімату в робочих групах, структурних підрозділах, організації в цілому.

6. Зникненню опору організаційним змінам та впровадженню новацій.

7. Підвищенню відповідальності щодо впливу діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним.

Оскільки будь-яка організація є відкритою системою, то успішність її функціонування у зовнішньому середовищі значною мірою залежить від уміння налагоджувати контакти з діловими партнерами, інвесторами, кредиторами, постачальниками, споживачами тощо. При цьому важливу роль відіграє здатність та уміння працівників організації результативно та інформативно насичено проводити ділові переговори з зовнішніми контрагентами.

У практиці проведення ділових переговорів рекомендується насамперед обрати стратегію проведення переговорів як базову лінію їх здійснення. Виділяють чотири стратегії ділових переговорів:

1. **Жорсткі переговори**, за яких кожна зі сторін жорстко відстоює власні позиції, не йдучи на жодні компромісні рішення.

2. **Перспективні переговори** реалізуються в умовах, коли сподівань на реалізацію власної позиції немає, але результати переговорів можуть слугувати базою для розвитку стосунків між партнерами у перспективі.

3. **Лояльні переговори**, за яких сторони з переважної більшості питань йдуть на поступки, враховуючи майбутні вигоди від подальшої взаємної співпраці.

4. **Принципові переговори** базуються на рівноправних партнерських стосунках та передбачають пошук точок зіткнення інтересів, відкритість, аргументацію позицій сторін на засадах справедливих і об'єктивних норм, для чого до переговорів залучаються спостерігачі, незалежні експерти тощо.

Обравши стратегію проведення ділових переговорів, працівники повинні зосередитись на тактиці, тобто методах та механізмах досягнення цілей переговорів.

Тема 14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

14.1. Сутність та основні засади керівництва.

14.2. Підходи до керівництва.

14.3. Стилi керівництва.

14.4. Конфлікти як об'єкти керівництва.

14.5. Сучасні типи ефективних лідерів.

14.1. Сутність та основні засади керівництва

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в

управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою ідей тощо. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, у якій її члени отримують стимул для усунення перепон і досягнення максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва вміло побудовані взаємовідносини з підлеглими.

Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією, відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада, вплив.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідер надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, почуття іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування за службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги та в ін. Часто підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них у питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних тощо.

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Однак на практиці бувають різні випадки. Можна бути лідером колективу працівників (володіти здатністю впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але

нездатний через свої невисокі особисті якості впливати (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти в колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно відбиватиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення сучасного менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Менеджеру варто пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, тощо. прийняття управлінських рішень. Вищенаведене підтверджує таке положення: щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно з А. Маслоу це: фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні; з позицій М. Туган-Барановського – фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру).

Американський менеджмент (дослідження Френча і Рейвена) виділяє такі форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

1) **влада примусу** (виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності).

2) **влада винагороди** (виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість за певних умов отримати цінну винагороду);

3) **дисциплінарна влада** (виконавець перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень керівника);

4) **законна (традиційна) влада** (виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок виконувати їх);

5) **еталонна влада (харизма)** – влада власного прикладу того керівника, що впливає);

6) **виконавець перебуває під впливом інформації**, якою володіє керівник і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень;

7) **експертна влада** (виконавець вірить, що влада має спеціальні знання, які зможуть задовольнити певні потреби).

Влада примусу – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність. Недоліком впливу через страх є: відсутність довіри до керівництва; поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію; поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини тощо.

Влада винагороди використовує бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. Менеджер повинен розуміти, що у кожної людини своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг. До недоліків можна віднести: обмеженість розмірів винагороди; можливі обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми; те, що не завжди можна з'ясувати ставлення працівника до винагороди.

Дисциплінарна влада базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та ін. бази. Недоліками цієї форми влади є: пригнічення ініціативності та креативності працівників; неактуальність та невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації тощо.

Законна влада ґрунтується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності та приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли етика бізнесу та норми організаційної культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу. Недоліки такої влади: традиції можуть бути спрямовані проти змін; немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одної боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; може погано використовуватись потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими у зв'язку з тим, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Влада прикладу (еталонна) формується на засадах **харизми**, не на логіці, не на традиціях, а на силі особистих якостей (здібностей лідерів). При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів): енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, добрі риторичні (ораторські) здібності, освіченість, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість та інші. До недоліків необхідно віднести: певну самовпевненість керівника, можливість його відмови від інших видів влади.

Інформаційна влада базується на використанні широкого спектра інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність використання цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій обробки інформації. До недоліків можна віднести: можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих та груп працівників тощо.

Влада експерта у своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо і логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення в експерта (керівника), тим більше у нього влади. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі з'являється експерт, то група насамперед буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий-експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, що може зробити їх «експертами», і мати вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджеру не варто робити трагедію. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Отже, недоліками експертної влади є: розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості; у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що може породити конфліктну ситуацію.

Високий рівень освіти ліквідовує відмінності між керівником і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, дисципліні, інформації, харизмі чи компетенції. Отже, потрібно **переконувати працівників і залучати до управління** з метою здійснення впливу. Певний досвід у

застосуванні таких підходів накопичено у США, Японії, Україні, Росії та в інших країнах. Розглянемо його основні положення.

Переконання будуть мати вплив у разі ефективної передачі точки зору керівника. Керівник визнає залежність від виконавця, його компетентність. Виконавець у свою чергу впевнений, що керівник задовольнить його власну потребу. Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є: повільна дія переконання, невизначеність результатів, складність застосування цього підходу.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом скеровування їх зусиль на виконання потрібної цілі. Це захочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання успіху. Водночас працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього виду впливу, а керівники не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління. Загалом, менеджер повинен використовувати систему важелів впливу, вибираючи при цьому такі, які найбільше відповідають конкретним ситуаціям в організації.

14.2. Підходи до керівництва

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен поводитися керівник (менеджер), які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповісти на ці питання допомагають три підходи до керівництва, розроблені американськими вченими-біхевіористами, доповнені та розвинені науковцями інших країн.

Підхід з позицій особистих якостей базується на використанні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою «теорією великих людей» (особистісна теорія лідерства) найкращі корінники володіють певними особистими якостями, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, імпульсивна зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, великий ступінь впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість). Але встановити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалось (дослідження Стогділла). В різних

ситуаціях вимагаються різні здібності та якості. Стогділл вказував, що структура особистих якостей керівника повинна зіставлятись з особистими якостями, діяльністю і завданнями його підлеглих. Тому цей підхід поширення не набув.

Підхід з позицій поведінки визначає те, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. В основі підходу лежить класифікація стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Розробники підходу (група американських учених – біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва (довго вважали таким стилем демократичний). Але виявилось, що такого стилю не існує – стиль керівництва змінюється залежно від ситуації.

Ситуаційний підхід. В основі підходу лежить установлення того, які стилі поведінки і особисті якості найбільш відповідають конкретним ситуаціям. Варто вибирати різні важелі керівництва відповідно до характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник тощо. З метою встановлення залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці американські теоретики почали визначати не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті було і розроблено декілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

14.3. Стилi керівництва

Стиль керівництва, який характеризує конкретного менеджера, залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо. Розглянемо **види стилів керівництва** і механізми їх застосування докладніше.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня). Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, вдається до погроз. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Характерними особливостями авторитарного стилю керівництва є:

- 1) беззаперечне єдиновладдя керівника;
- 2) одноосібне прийняття рішень керівником без жодних обговорень та консультацій;
- 3) неприйняття ініціативи підлеглих;
- 4) жорстке регламентування всіх дій підлеглих;
- 5) бюрократичний контроль;
- 6) повна централізація влади;
- 7) блокування думок та ідей, які суперечать позиції керівника;
- 8) установа дистанції у спілкуванні з підлеглими, спеціальне обмеження контактів з ними;
- 9) максимальне обмеження доступу до інформації;
- 10) активне використання штрафів, доган, звільнень тощо.

Авторитарний стиль має певні переваги, а саме:

- 1) спрямованість на результат;
- 2) чіткість взаємодії та взаємопідпорядкування;
- 3) єдиновладдя, що усуває дублювання;
- 4) досягнення високого рівня дисциплінованості у колективі тощо.

Недоліками такого стилю керівництва є: низька мотивація працівників; несприятливий соціально-психологічний клімат; висока плинність кадрів; низький рівень ініціативності та гальмування творчого розвитку підлеглих; неврахування думок підлеглих виконавців тощо.

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників. Характерними особливостями демократичного стилю керівництва є: децентралізація влади; самостійність підлеглих під час виконання функціональних обов'язків; колегіальне та колективне прийняття управлінських рішень; існування чітких критеріїв оцінювання діяльності працівників; активний зворотний зв'язок; заохочення ініціативи; відкритість та прозорість інформації тощо.

Демократичний стиль має певні переваги, а саме: сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; високий рівень самореалізації та самовираження; творча атмосфера; оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів та стимулювання на цих засадах тощо.

Недоліками такого стилю керівництва є: значні витрати часу на обговорення альтернатив; загроза виникнення конфліктних ситуацій; суб'єктивність у ставленні керівника до підлеглих, а не на результат тощо. У табл. 14.1 наведено узагальнену характеристику стилів керівництва.

Таблиця 14.1

Характеристика авторитарного та демократичного стилів керівництва

Параметри	Авторитарний стиль	Демократичний стиль
Спосіб прийняття рішень	Одноосібний	Колегіальний чи колективний
Спосіб доведення рішень до виконавців	Жорсткі інструкції, розпорядження, вказівки	Поради, переконання
Розподіл відповідальності	Повна централізація	Відповідно до повноважень та їхнього делегування
Ставлення до ініціативи підлеглих	Допускається, але рідко	Заохочується та використовується
Принципи добору персоналу	Боротьба з потенційними конкурентами	Орієнтація на кваліфікованих фахівців
Ставлення до знань	Власна переконаність у володінні знаннями	Постійне навчання та самовдосконалення
Ставлення до спілкування	Негативне, дотримання дистанції	Позитивне, активні комунікації та контакти
Ставлення до підлеглих	Вимогливе, жорстке	Доброзичливе, наставницьке
Ставлення до дисципліни	Жорстке	Розумне
Контроль	Жорсткий, централізований	Взаємний контроль, децентралізований
Клімат у колективі	Несприятливий	Сприятливий
Форми влади	Влада примусу, традиційна	Влада винагороди, еталонна, експертна
Спрямованість	На результат	На процес та результат

Комбінований стиль керівництва базується на поєднанні авторитарного та демократичного, тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом. **Стилі керівництва на засадах систем Р. Лайкерта.** Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину, причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Р. Лайкерт запропонував чотири системи для підбору менеджером стилю керівництва які базуються на оцінці поведінки керівника, табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Чотири базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі працівників

За 1-ю системою керівники мають характеристики автократів, за 2-ю системою – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, за 3-ю системою – використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими, за 4-ю системою – орієнтуються на групові рішення і участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система, найбільш дієва, базується на двосторонньому і спілкуванні, орієнтована на людину.

Стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих. Подальший розвиток стилів керівництва спонукав науковців до розробки положень системи керівництва через структуру та увагу до підлеглих.

Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон. Науковці побудували управлінську ґратку, де виділили 5 основних стилів керівництва, які враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь), рис. 14.1.

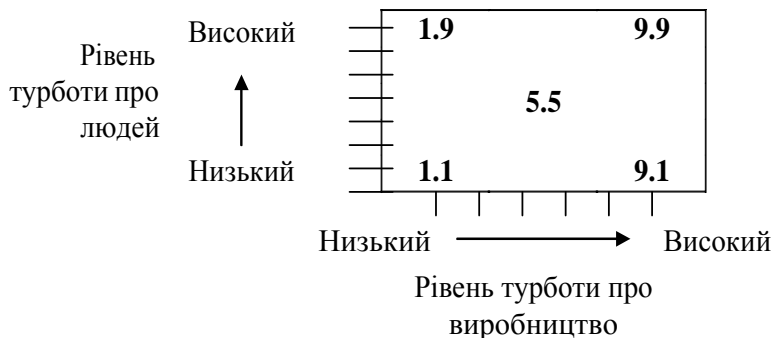
Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації (модель Ф. Фідлера). Ф. Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК). Згідно зі стилем керівництва «організаційне управління», менеджер використовує підхід, який характеризується «золотою серединою» і дає можливість орієнтуватись на збереження існуючого положення, рис. 14.2.

Розвиваючи концепцію вчених університету штату Огайо (США), Р.Блейк і Дж. Моутон побудували таблицю (решітку, ГРІД) типів управління, яка являє собою матрицю, утворену перехрещенням таких двох параметрів (а точніше, вимірників поведінки лідера):

1) вертикальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про людей за шкалою від 1 (найнижчий рівень) до 9 (найвищий рівень);

2) горизонтальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про виробництво (виконання поставленого завдання) також за шкалою від 1 до 9.

Стиль лідерства при цьому визначається одночасно за обома називними параметрами:



У межах таблиці типів управління Р. Блейк і Дж. Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства:

9.1 „Регим підпорядкування керівникові”. Керівник, який застосовує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити.

1.9 „Управління позаміським клубом”. Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, навіть за рахунок показників виробництва.

1.1 „Нікчемне” або „злиденне” управління. Керівник докладає мінімальних зусиль для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації.

5.5 „Організаційне управління”. Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але й не займається потуранням.

9.9 „Колективне управління”. Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що формує атмосферу поваги і довіри.

Рис. 14.1. Решітка стилів Р. Блейк та Д. Моутон

На думку Ф.Фідлера, стиль даного конкретного керівника залишається в цілому постійним (незмінним), і він нездатний пристосувати його до конкретної ситуації. Виходячи з цього, ідея моделі Ф. Фідлера полягає в тому, щоб:

1) визначити стабільний стиль лідерства даного конкретного керівника (орієнтація на стосунки з підлеглими або орієнтація на завдання)

2) ідентифікувати конкретну ситуацію в колективі (вирішити, чи є сприятливою, помірною або несприятливою комбінація таких ситуаційних факторів):

- стосунки „лідер - послідовники”;
- структурованість завдання;
- рівень посадових повноважень керівника

3) вибрати адекватний до ситуації стиль лідерства (ставити керівника у такі ситуації, які щонайкраще відповідають його стабільному стилю лідерства). Такий підхід забезпечує баланс між вимогами ситуації і стабільним стилем лідерства

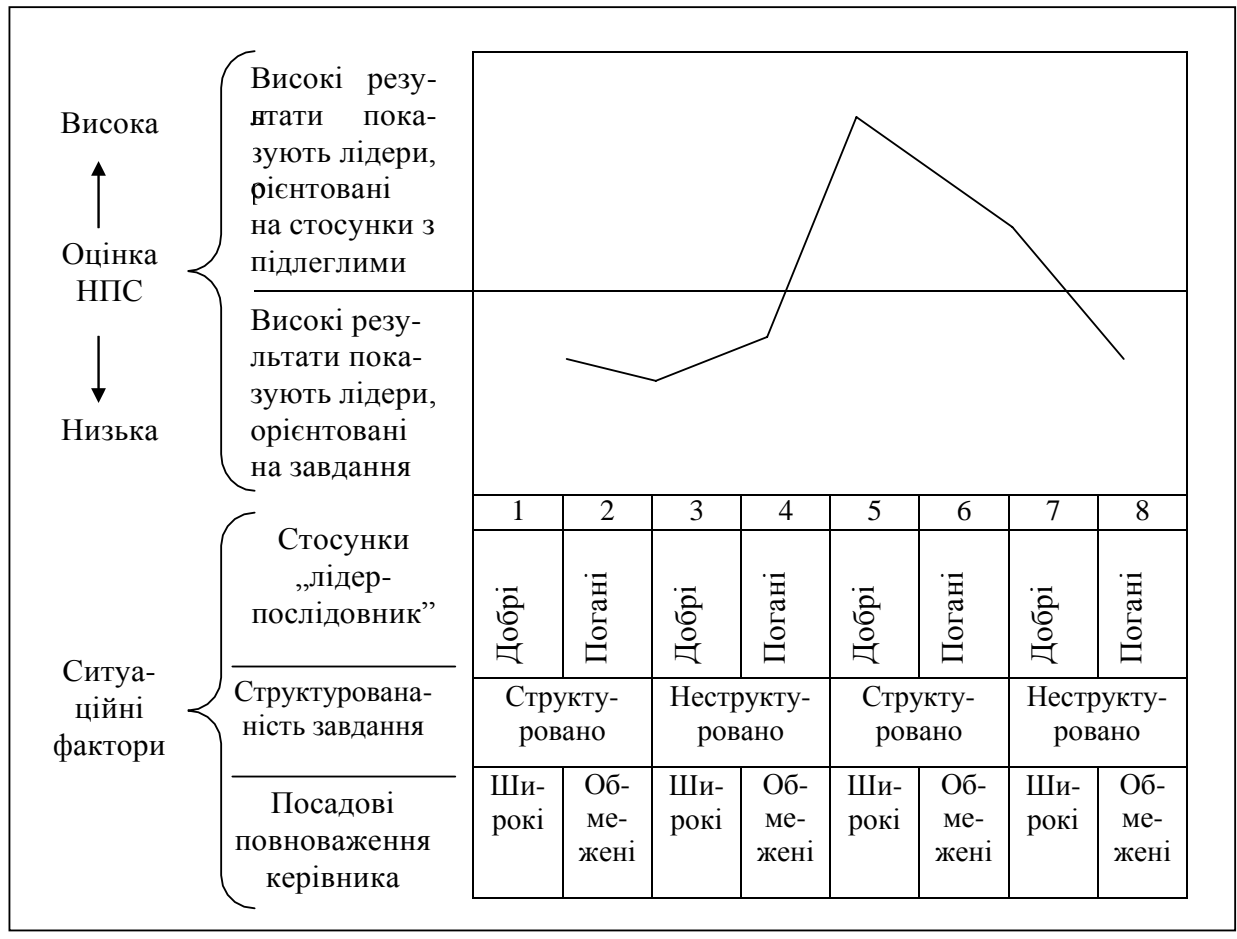


Рис. 14.2. Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації (модель Ф. Фідлера)

Ситуаційні стилі керівництва «Шлях — ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Цей підхід базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволення і продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей. Прийоми впливу на шляхи досягнення цілей: роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається; спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей; забезпечення підтримки, введення наставництва; усунення перепон у роботі підлеглих; формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник.

Один із авторів підходу Р. Хаус виділив чотири стилі керівництва:

1. **Стиль підтримки** (відповідає стилю, орієнтованому на людину) - керівник має інтерес до підлеглих, піклується про них. Більш ефективний цей стиль тоді, коли у підлеглих спостерігається потреба в самоповазі та належності.

2. **Інструментальний** (директивний, відповідає стилю, орієнтованому на роботу) - менеджер віддає підлеглим чіткі накази, розробляє графіки робіт, правила, процедури, а ті у свою чергу знають, що від них хочуть. Більш ефективно застосувати такий стиль, коли у підлеглих простежується потреба в автономії та самовиявленні.

3. **Партисипативний** (стиль, який заохочує підлеглих у прийнятті рішень) - керівник шукає поради у підлеглих, а також пропонує їм брати участь у прийнятті рішень. Цей стиль доцільно використовувати по відношенню до підлеглих, які вірять, що вони впливають на навколишнє середовище.

4. **Стиль, орієнтований на досягнення** - характеризується тим, що перед підлеглими постає напружена ціль і очікується, що вони будуть робити, використовуючи повністю свої можливості. Застосування цього стилю підходить до ситуацій, коли підлеглі намагаються досягти високого рівня продуктивності і вірять у те, що мають можливість його досягти.

Основним завданням теорії в кожному випадку є розробка питання, як збільшити мотивацію підлеглих і задоволення, роботою, формуючи її мету та шлях до її досягнення.

П. Херсі і К. Бланшара виділили 4 стилі лідерства залежно від рівня «зрілості» виконавців, рис. 14.3.

Згідно з моделлю лідерства П. Герсі і К. Бланшарда вибір керівником ефективного стилю лідерства, тобто поєднання двох типів його поведінки: орієнтація на стосунки з підлеглими; орієнтація на виконання робочих завдань, — залежить від ступеня «зрілості» підлеглих (рівня готовності до виконання робочих завдань)

Складовими категорії «зрілість» підлеглих є:

- «професійна зрілість» або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо виконання конкретної роботи);
- «психологічна зрілість» або бажання працювати (мотивованість щодо виконання конкретної роботи).

«Зрілість» не є постійною рисою підлеглого (підлеглих). Це, скоріше, характеристика конкретної ситуації, яка згідно з моделлю може мати чотири стадії

Поєднання двох вищезазначених типів поведінки керівника в межах даної моделі дозволяє виділити чотири стилі лідерства, кожний із яких відповідає певній стадії «зрілості» підлеглого

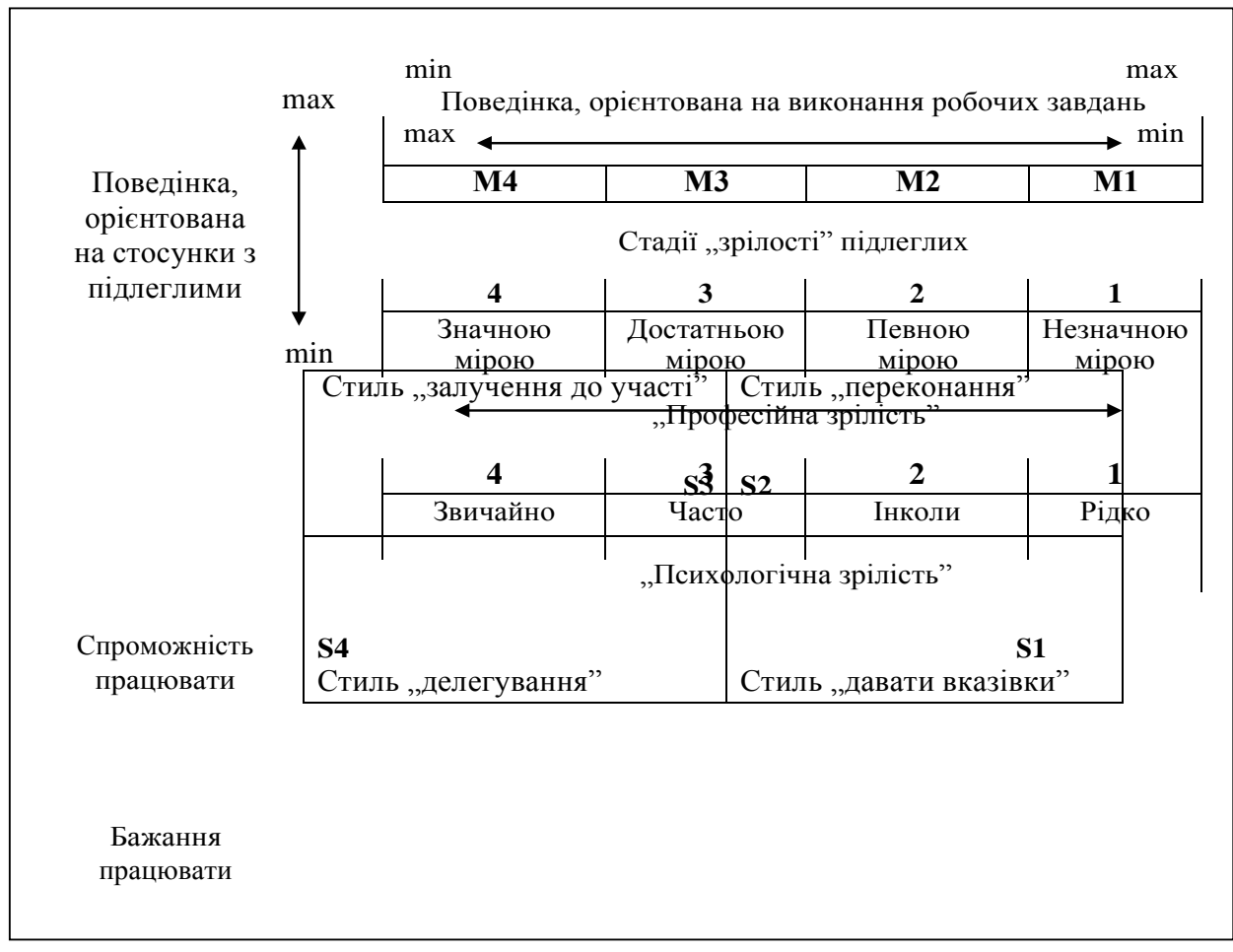


Рис. 14.3. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара

S1 - давати вказівки. Характеризується поєднанням великого ступеня орієнтованості на завдання і малого – на людину. Він підходить до підлеглих, які мають низьку зрілість. У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не мають можливості відповідати за конкретне завдання.

S2 - продавати. Характеризується в рівній мірі орієнтацією як на людину, так і на завдання. Підлеглі бажають прийняти відповідальність, але не можуть цього зробити через низький рівень зрілості. У даному випадку керівник продовжує орієнтуватися на завдання, але до робітників має проявляти більше довіри та впевненості.

S3 – стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень. У даній ситуації виконавці мають значну зрілість, але не мають бажання відповідати за виконання завдання. Підлеглі мають значний досвід виконання завдання. Тут керівник повинен мотивувати їх найбільші досягнення шляхом надання можливості брати участь у прийнятті рішень.

S4 - делегування (представництво). Використовується для виконавців найвищого рівня зрілості, які і можуть, і бажають нести відповідальність. Підлеглі достатньо кваліфіковані, мають високу мотивацію на досягнення. Цей стиль найбільш придатний до ситуацій, коли робітники можуть діяти самостійно і не потребують великої підтримки від керівника. Поведінка керівника може поєднувати і низький ступінь орієнтованості на задачу, і на людські відносини.

Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень, табл. 14.4. Це автократичні стилі (AІ і АІІ), консультативні (СІ і СІІ), повної участі (GІІ).

Використання стилів визначається характеристикою ситуації (В. Врум та Ф. Йеттон виділили 7 характеристик, з яких три стосуються якості рішень, а чотири – факторів, які обмежують згоду підлеглих).

Стилі прийняття рішень згідно В. Врума та Ф. Йеттона надані в табл. 14.4.

Стилі прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона

Стилі	Характеристика стилів
AI	Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
AII	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам вирішує проблему
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
CII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

Отже, різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти собі здібності підлеглих, власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тобто найефективніший стиль керівництва такий, який дозволить орієнтуватись на реальність, коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

14.4. Конфлікти як об'єкт керівництва

Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями та в колективах, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні за значимістю та наслідками; супроводжують будь-яку трудову діяльність. Деякі з них розв'язуються миттєво, деякі стають затяжними та небезпечними, інші вимагають стороннього втручання. Менеджер повинен володіти знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів та вміти усувати їх негативний вплив.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, незгода) – це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити само. Вивчення

літературних джерел дозволяє виділити основні **причини конфліктів**, а саме: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності у планах сторін; несхожість цілей; відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію; різне розуміння та сприйняття цінностей; відмінності у манері поведінки; неправдива інформація; незадовільні комунікації; відмінності у життєвому досвіді; різка зміна подій; демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть) тощо.

Серед багатьох людей, у тому числі в середовищі менеджерів, панує думка, що конфлікти небажані. Така позиція навіть оформилась у доктрину під назвою «школа Вебера». Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Розглянемо класифікацію конфліктів за різними ознаками.

За ознакою результатів конфлікти бувають:

1) **функціональними (конструктивними)**, які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме: вироблення прийнятних рішень; схильність до співробітництва; поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо; поява додаткових ідей; виникнення додаткових альтернатив тощо;

2) **дисфункціональними (руйнівними)**, які зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат, ефективності діяльності організації, тобто створюють негативні наслідки, а саме: погіршення взаємовідносин між працівниками; незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів; ослаблене співробітництво в майбутньому; непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками; пошук ворогів; зменшення взаємодії між сторонами конфлікту; збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту; перебільшення значення «перемоги»; тривале святкування «перемоги» тощо;

3) **безрезультатними**, які не приводять до жодних змін у діяльності організації.

За змістом можна виділити шість основних типів конфліктів:

1) Внутрішньоособистісний. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини, при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, тим, що певному працівникові різні керівники висувають суперечливі та навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо.

2) Міжособистісний (діадний). Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо. Зазвичай діадний конфлікт виникає на засадах особистих симпатій, антипатій, є емоційним та відкритим. В організації усі формальні стосунки тісно переплітаються з неформальними, що створює можливості для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

3) Конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», культури взаємовідносин тощо.

4) Міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

5) Конфлікт між апаратом управління (керівною системою) та виконавчим апаратом (керованою системою). Виникає в результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

6) Міжорганізаційний конфлікт. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. При цьому основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

Конфлікт – це процес, який проходить через певні етапи, хоча іноді він майже миттєвий, але частіше є досить тривалим. Ішмуратов А. М. виокремлює чотири **етапи перебігу конфлікту**:

1. Латентний етап. Передбачає виникнення реального її протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але продовження демонстрування звичайних, нормальних стосунків. Латентність – це прихованість, небажання відкрито обговорювати протиріччя, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування на наявності непорозумінь, при цьому відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

2. Демонстративний етап. Сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати один одного у своїй правоті, що характеризується проявами роздратування, взаємним звинуваченням, та, як правило, закінчується розривом стосунків.

3. Агресивний етап. Базується на тому, що конфліктуючі сторони намагаються «знищити» один одного. При цьому використовуються відкриті способи боротьби (взаємні погрози, чвари, моральні образи фізичне насильство), так і закриті (наклепи, поширення компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги тощо).

4. Батальний етап. Передбачає розв'язання конфлікту: повне знищення «противника» у психологічному розумінні або оголошення перемир'я. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфліктуючих сторін та здатна розкрити їм очі на безглуздість ситуації, яка склалась.

Необхідно зазначити, що конфлікт не обов'язково проходить через усі вище охарактеризовані етапи, деякі з них можуть минатися. Залежно від того, якого етапу перебігу набула конфліктна ситуація, виділяють **форми перебігу конфлікту**:

1. Відкритий конфлікт. Яскраво виражений, емоційний, агресивний конфлікт. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди сторін, як конфліктують. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

2. Прихований конфлікт (замаскований). Найбільш поширена форма конфлікту в групах і організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та

неприємні почуття в іншій стороні, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки, насамперед, очікують ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зміг вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може відістати за всі дії, що були вчинені проти неї.

3. «Сліпий» конфлікт. За такої форми одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об'єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

4. «Невідомий» конфлікт. Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні; міжособисті.

Доцільно виділити **чотири структурні методи розв'язання конфлікту:**

- пояснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- установлення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень підвищення за службовою ієрархією тощо).

Можна говорити про **п'ять основних міжособистісних способів розв'язання конфлікту:** ухилення (людина ухиляється від конфлікту); згладження (погашення бажання до конфлікту); примус (конфлікт ліквідовується силою влади чи іншим примусовим

способом); компроміс (поєднання точок зору); вирішення проблеми, яка зумовила конфлікт.

Значно ускладнюють вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме: недостатнє інформаційне забезпечення; статус сторін, що конфліктують; невизначеність ситуації; страх перед вибором; особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо.

Конфлікт є набагато глибшим поняттям ніж суперечка. Він виникає при появі протиріч, що складно вирішити, зіткненні інтересів на засадах конкуренції. Основу конфлікту створює ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний інцидент, при якому одна сторона реалізовує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони. Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). Розрізняють такі стилі поведінки у конфліктній ситуації:

1) *Стиль конкуренції.* Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний у тому випадку, коли менеджер має певну владу. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втрачати; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2) *Стиль ухилення.* Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча такий стиль ухилення ідентифікується з "втечею від проблеми" (відповідальності) і не розглядається як ефектніший спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, у яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витрачати час, гроші та сили; важко розв'язати конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення

проблеми наразі небезпечно через велику ймовірність погіршити ситуацію.

3) **Стиль пристосування.** Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає в тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

4) **Стиль співпраці.** Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси всіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: розв'язання проблеми дуже важливе для всіх сторін, і жодна із них не хоче ухилятися від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних умовах шукають вирішення проблеми.

5) **Стиль компромісу.** Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на всі «за» та «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається і та сторона. Цей стиль є найефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка має більшу владу. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко вирішити проблему; всіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Дослідження показали, що в 56% випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються, а у 35% це погіршення

зберігається і після завершення конфлікту. Якщо ж сторони справді хочуть вирішити конфліктну ситуацію, то при цьому дуже важливо виявити та розуміти справжні мотиви поведінки опонентів, їх точку зору, та не допустити розвитку конфлікту в напрямку виникнення скандалу. Вчасно зроблена поступка, зміна інтонації чи ставлення до опонента здатні змінити ситуацію у кращий бік.

У психологічному плані конфлікт завжди зумовлює виникнення у його учасників негативного емоційного стану, що досить часто породжує стреси. Емоції не просто супроводжують конфлікт, а керують ним. При цьому основними емоціями, які виникають при виникненні конфліктної ситуації, є переживання, гнів, страх, ненависть тощо.

Стрес (англ. stress – напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Фактори, які зумовлюють стреси, можна поділити на три групи:

1) **Організаційні**: відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їх невизначеність, нецікава робота тощо.

2) **Особисті**: необхідність уживатися один з одним, смерть у родині, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, радість, порушення звичок, уподобань тощо.

3) **Фактори оточення**: спека, холод, шум, вітер, дощ, буревій, землетрус тощо.

Необхідно зазначити, що кожна людина має індивідуальну сприйнятливність до стресів: якщо одна буде хвилюватись через дрібниці, то інша на такі ж ситуації не буде звертати жодної уваги.

Залежно від цього виділяють такі **види стресів**:

1. **Ейфоричний стрес**, пов'язаний із закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

2. **Дистрес**, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням,

втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Процес виникнення стресу охоплює три етапи: 1) поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння справитися з ситуацією; 2) виникнення суперечок; 3) настання фази виснаження, витрат запасів енергії, втоми.

Західні психологи дослідили пріоритетність чинників, що формують стрес. При цьому вони дійшли висновку, що серйозні фізичні та психологічні захворювання у людей тісно пов'язані зі змінами у житті, які зумовили виникнення стресів.

Насамперед підвладні стресам певні категорії людей: вперті особи; люди, які прагнуть до досконалості; трудоголики; нерішучі люди; стримані та невпевнені у собі люди.

До фізіологічних ознак стресу належать: безсоння, погіршення пам'яті, головні болі, безпричинне хвилювання, підвищене серцебиття, бажання плакати, дратівливість, нестриманість, поганий або занадто веселий настрій, поява почуття байдужості.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати з допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Для усунення стресу працівник у процесі самоуправління повинен: оцінити власний стан та результати діяльності; конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що завтра і т.д.); не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо незавершена попередня; підтримувати доброзичливі стосунки з начальником; не погоджуватись із суперечливими вимогами; доповідати начальнику про нечіткість завдання; поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами; не скаржитись; обдумувати кожен свій крок; вміло організовувати свій відпочинок; вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Для управління стресами менеджера можна запропонувати:

- 1) вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- 2) вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей, потреб і навичок працівників;
- 3) надавати працівникам найбільш повну характеристику майбутньої роботи;

- 4) дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- 5) уміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- 6) приймати оптимальні рішення;
- 7) установлювати чіткі зони повноважень;
- 8) удосконалювати комунікації;
- 9) використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;
- 10) не приховувати виробничо-господарську інформацію;
- 11) забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- 12) застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- 13) виступати наставником щодо підлеглих;
- 14) підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- 15) розвивати здібності підлеглих;
- 16) за необхідності сприяти працівникові у зміні робочого місця тощо.

Крім того, для подолання стресів, викликаних різними причинами, доцільно:

- 1) регулярно займатись спортом;
- 2) культивувати почуття гумору;
- 3) займатись аутотренінгом та медитацією;
- 4) звзити коло свого спілкування тільки до тих, хто вам приємний;
- 5) зайнятись певним видом діяльності, що дозволить вам підвищити вашу самооцінку (дзюдо, карате, шейпінг, стрільба з лука, курси іноземних мов);
- 6) активно відпочивати (поїхати з друзями на природу);
- 7) не уникати приємного спілкування, а навпаки – заохочувати його;
- 8) виконувати певні завдання саме так, як ви вважаєте за потрібне, а не хтось інший;
- 9) навести лад у своїх речах, справах тощо.

14.5. Сучасні типи ефективних лідерів

Нові підходи до керівництва вводять у поняття лідерства наявність у менеджерів таких якостей, які спонукають людей (і мотивують) працювати продуктивніше за свій нормальний рівень.

Трансакційні керівники відрізняються почуттям гордості за добре налагоджену, ефективну роботу, їм притаманна

відповідальність перед організацією, її нормами та правилами. Основні функції транзакційних керівників: роз'яснення підлеглим завдань; створення ефективних організаційних структур; забезпечення справедливості винагороди; задоволення соціальних потреб та увага до підлеглих.

Харизматичні лідери – мотивують людей до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень. Джерела їх впливу: чітке уявлення майбутнього, що поділяється робітниками організації; створення системи корпоративних цінностей, що поділяються робітниками організації; взаємна довіра лідера і підлеглих. Харизматичні лідери створюють атмосферу змін, ідей, які стимулюють людей направляти всі можливі зусилля на досягнення цілі, укріплюють віру підлеглих у можливість досягнення мети.

Лідери, що трансформують – схожі на харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями у впровадженні новацій і здійсненні змін. Вони приходять до керівництва у періоди великих стратегічних змін, володіють здібністю управляти трансформаціями цілей, структур і персоналу. Спираються на такі фактори, як світогляд, загальні цінності та ідеї; привертають на свій бік прибічників змін за допомогою створення «загальної платформи» змін.

Інтерактивні лідери - демонструють інтерактивний стиль поведінки, який є надзвичайно ефективним у сучасному корпоративному середовищі, піклуються про досягнення консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їх взаємодії і взаємодопомоги. Їх основні характеристики: делегують повноваження; передають владу та інформацію; сприяють зростанню самооцінки працівників.

Тема 15. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

15.1. Види відповідальності в менеджменті.

15.2. Етика в менеджменті.

15.1. Види відповідальності в менеджменті

Лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман підкреслював, що роль бізнесу у суспільстві полягає у використанні енергії підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови

виконання правил гри (законодавчих актів, чесного слова тощо) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства.

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності, перед підприємцями та менеджерами постають проблеми відповідальності перед суспільством та етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством.

У менеджменті виділяють п'ять **видів відповідальності** – юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну.

Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та т.п., які регламентують межі та засади діяльності організації.

Інформаційна відповідальність – це надання правдивої і чесної інформації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами тощо.

Корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Фінансово-економічна відповідальність – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і їх реагування має свої переваги і недоліки. Соціальна відповідальність створює такі переваги:

- 1) забезпечує довгострокові перспективи;
- 2) змінює потреби суспільства;
- 3) допомагає розв'язувати соціальні проблеми, у тому числі і своїх працівників;
- 4) формує норми моралі в самій організації;
- 5) створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Складовою соціальної відповідальності організації є соціальна поведінка, яку називають інтеграційною стратегією завоювання

суспільної довіри. Якщо підприємство прагне завоювати довіру суспільства, то йому необхідна свідомо й активна поведінка, що орієнтується на суспільні запити, а саме **відповідальна, комунікативна, інноваційна поведінка**.

Відповідальна поведінка (спроможність підприємства відповідати на запити доти, поки цю проблема не буде вирішено) ґрунтується на таких аспектах:

- відповідальність за роль підприємства в суспільстві (відповідальність за задоволення певних потреб суспільства);
- відповідальність підприємства за спроможності (підприємство бере на себе відповідальність щодо проблем, які воно в змозі вирішити);
- причинна відповідальність (підприємство має нести відповідальність за ті проблеми, причиною яких воно є).

Комунікативна поведінка. Якщо підприємство прагне взяти на себе певну відповідальність, то про суспільні потреби воно може дізнатися за допомогою діалогу із громадськістю. Комунікативна поведінка полягає в роботі із громадськістю («паблік рілейшнз»). Принципами такої роботи є: **інноваційна поведінка** – керівництво підприємства має знаходити оптимальні рішення як для наявних, так і для можливих проблем, пов'язаних з інноваціями, які б позитивно сприймалися суспільством.

Елементи реалізації соціально відповідального менеджменту:

- види діяльності (постійний пошук нових видів діяльності в інтересах суспільства);
- співробітництво (із партнерами, клієнтами);
- персонал (уважне й чутливе виконання його запитів);
- зовнішнє середовище (формування його стабільності);
- суспільна орієнтація підприємства;
- реакція на суспільні проблеми.

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- 1) порушення принципу максимізації прибутку;
- 2) зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- 3) неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- 4) невідомість задоволення соціальних потреб;

5) застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків. Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки.

Соціальна відповідальність певним чином базується на нормах, цінностях, що впливають із етики менеджменту. Етика – це наука про моральні принципи та норми поведінки, а етична відповідальність – дотримання етичних норм у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації.

15.2. Етика в менеджменті

Етика — це норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство у певному середовищі та соціальній групі.

Під етичною поведінкою необхідно розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- 1) конкурентна боротьба;
- 2) бажання мати великі прибутки;
- 3) невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- 4) зменшення значення етики у суспільстві;
- 5) бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- 6) неетична поведінка партнерів;
- 7) виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищах в організації;
- 8) невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва;
- 9) занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації тощо.

На сучасному етапі більшість вітчизняних та іноземних фірм розуміють, що від дотримання їхніми працівниками етичних норм залежить ділова репутація компаній. Досить часто перед організаціями постає дилема: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки, чи досягати встановлених цілей, незважаючи на засоби, тобто працювати за принципом Макіавеллі «Мета виправдовує засоби».

Дослідження показали, що якщо фірма планує здійснювати свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то другий варіант поведінки для неї є цілком виправданий. Якщо ж компанія прагне завоювати стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішне та прибуткове ведення бізнесу у довгостроковому періоді, то всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на неухильному дотриманні етичних норм, ділового етикету.

Стратегія етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятися від досить привабливих пропозицій, але твердість і принциповість у таких питаннях створюють організації репутацію надійного ділового партнера, тобто інвестиції в етику скуповуються.

Ступінь оволодіння системи етичних принципів і правил формує **етичний рівень менеджера**. У сучасному менеджменті важливого значення набуває **службовий етикет**, що означає встановлений порядок і форми поведінки на службі, у стосунках між працівниками, він включає: зовнішній вигляд; манеру розмовляти; вітання співробітників; форму спілкування менеджера й підлеглого; форму віддачі розпоряджень; етику заохочення й покарання.

Нерідко з метою етичного виховання працівників в організаціях розробляються етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи (наприклад, комітет з етики) чи спеціальні посади (наприклад, уповноважений з етичних питань).

Отже, сучасний менеджмент пропонує такі **заходи для забезпечення етичної поведінки**: запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації; введення комітетів з етики; проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив

соціальних факторів на організацію; організування навчання етичній поведінці керівників і підлеглих; постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо; проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки тощо.

Правила етичної поведінки базуються на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність, доброзичливість тощо, їхнє засвоєння та неухильне дотримання сприяє розвитку почуття такту, вміння говорити і діяти з урахуванням індивідуальних психофізіологічних особливостей співрозмовників, розвиває здатність гідно поводитись у складних ситуаціях (у тому числі конфліктних, стресових), формує власний авторитет працівників та імідж організації загалом, створює сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що сприяє розвитку ділових контактів.

Дотримання етичних норм управління полегшує встановлення контактів у процесі управління, сприяє взаєморозумінню, успішному вирішенню проблем, а їх недотримання – псує настрій, погіршує відносини, роз'єднує, не сприяє досягненню бажаних результатів. Усі види відповідальності врешті-решт формують етичну поведінку. Остання впливає на виконання функцій та якість методів менеджменту і, як результат, на управлінські рішення. Так виникає конкретна реакція системи менеджменту на соціальні потреби суспільства. Вона може проявлятися у наданні соціальної допомоги, підтримці певних соціальних програм, виконанні норм моралі тощо.

Тема 16. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

16.1. Напрямки організаційних змін та подолання опору змінам.

16.2. Ефективність системи менеджменту.

6.1. Напрямки організаційних змін та подолання опору змінам

Оскільки організації є динамічними системами, вони постійно і безперервно змінюються. **Організаційний розвиток** – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних

постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією. Організаційний розвиток відбувається за допомогою організаційних змін зазвичай кожні 1–5 років: помірні реорганізації відбуваються раз на рік, докорінні – раз на 4–5 років.

Фактори, що сприяють розвитку організаційних змін, виважені організаційні зміни є запорукою розвитку діяльності підприємства, вони зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках:

- 1) оцінювання і зміна цілей організації;
- 2) зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;
- 3) зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- 4) зміна кадрової політики;
- 5) модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т.д.);
- 6) зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

Для ефективного проведення організаційних змін варто побудувати вмиле управління цим процесом. **Аспекти управління організаційними змінами за Леррі-Грейнером:** аналіз зовнішнього середовища і зовнішніх факторів; посередництво і переорієнтація уваги керівництва на нові цілі, завдання, проблеми; діагностика організації й усвідомлення необхідності змін; вироблення нових рішень та зобов'язань (грошові й матеріальні гарантії); організаційний експеримент і виявлення труднощів; вироблення стимулів до змін і забезпечення згоди між працівниками.

Умови успіху в здійсненні змін в організації: необхідно розподілити повноваження в керівництві працівників так, щоб був баланс влади; необхідно швидко переборювати опір змінам (аж до звільнення працівників); необхідно організувати процес сприяння змінам не тільки зверху вниз, але і знизу вгору; виявлення проблем організації необхідно здійснювати за допомогою незалежних експертів, консультантів.

Перед проведенням змін в організації необхідно ретельне дослідження:

- 1) установити діагноз стану організації (тести, опитування членів організації);
- 2) передати результати дослідження членам цієї організації;

- 3) додати гласності щодо планованих рішень з реорганізації;
- 4) провести експеримент в окремих відділах і підрозділах організації;
- 5) виявити проблеми в процесі експерименту;
- 6) виправити помилки;
- 7) поетапно розпочинати реальну реорганізацію;
- 8) нормальне соціальне середовище — близький рівень доходів, близький рівень життя;
- 9) наявність ділової культури й етики організації (закріплення в спеціальних документах норм поведінки для членів цієї організації).

У будь-якій організації існує певний опір змінам. Дуже часто ***працівники чинять опір змінам через такі причини:*** невизначеність ситуації, яка склалась; можливість виникнення конфліктних ситуацій; відчуття можливих власних втрат; переконання, що зміни не принесуть нічого доброго; очікування негативних наслідків.

Методи подолання опору організаційним змінам:

- перекваліфікація, перепідготовка працівників, надання їм достовірної інформації про майбутні організаційні зміни;
- залучення працівників, а особливо лідерів неформальних груп до особистої участі в організації змін і прийняття рішень;
- емоційна і психологічна підтримка;
- переговори з працівниками;
- кооперація (надання найбільш «опірній» особі провідної ролі у запровадженні нововведень);
- маневрування (вибіркове використання інформації для своєї користі);
- примус (погроза позбавлення роботи, просування по службі);
- звільнення працівників.

Процес вирішення проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі розвитку організація формує свою культуру, яка характеризує якісні сторони управлінської діяльності та її відповідність економічним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним та технологічним вимогам.

Культура організації – це сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, які властиві членам організації. Організаційна культура складається з об'єктивних та суб'єктивних параметрів. До суб'єктивних параметрів культури організації належать: організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні параметри культури організації формуються за рахунок місця розташування організації, дизайну і обладнання робочих місць, престижу та іміджу організації тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи виступають головними об'єктами діяльності у процесі організаційного розвитку. Агентом перемін є зовнішній консультант. Дослідження дією складається з діагнозу стану організації, прийняття рішень з установлення конкретних планів дій, їх реалізації та оцінки. Розглянута послідовність має циклічний характер. З погляду менеджменту культура організації – це способи виконання роботи й поводження з людьми в організації.

Організаційна культура може змінюватися таким чином: еволюціонує природним шляхом під впливом змін у зовнішньому середовищі; організаційна культура може бути свідомо змінена керівництвом або іншою впливовою групою працівників.

Фактори, що впливають на розвиток культури організації: походження та історія; тип власності; розмір; цілі й місія; зовнішнє середовище; власники і працівники; сфера діяльності; яскраві події в житті організації. У табл. 16.1 подано характеристики типів організаційних культур.

Таблиця 16.1

Характеристика типів організаційних культур

Тип організаційної культури	Характеристика
Культура влади	Невелика організація, переважає висока централізація управління, лінійна структура
Культура ролі	Чітка спеціалізація підрозділів, значення правил та інструкцій, чіткий розподіл повноважень.
Культура завдання	Орієнтована на конкретний проект, програму чи роботу. Переважає матрична структура
Культура особистості	У центрі управління — людина. Характерно для інноваційних, творчих організацій

Для ефективної роботи організації необхідний психологічний контакт персоналу з організацією (відповідність між домінуючою культурою та особистими перевагами).

16.2. Ефективність систем менеджменту

Організаційні зміни та організаційний розвиток повинні бути спрямовані на підвищення результативності та ефективності менеджменту. Виділяють *економічну, організаційну та соціальну ефективність систем менеджменту*.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління, її доцільно розглядати з двох поглядів. З одного боку, економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців тощо. З іншого боку, економічна ефективність систем менеджменту характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності.

До таких показників можна віднести: величину прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку

соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту також можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її можна оцінити за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації. До таких показників належать: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо.

З іншого боку, соціальну ефективність менеджменту можна оцінити за впливом на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку, зокрема за: продуктивністю праці, зарплатовіддачею, рівнем задоволення потреб споживачів, рівнем розвитку соціальної інфраструктури тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту завдяки вдосконаленню керівної та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат поліпшення керівної та керованої систем, з іншого, на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Систему критеріїв, за якими може оцінюватись ефективність діяльності організації, наведено в табл. 16.1.

Таблиця 16.1

Критерії оцінки ефективності діяльності організації

Ознака класифікації		Зміст показника	
Кількість показників	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації, суми прибутку, частки ринку)	
		2. Рівень загальної рентабельності	
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості	
		4. Коефіцієнт платоспроможності	
		5. Зниження витрат	
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці
		Показники ефективності	1. Фондовіддача
			2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів

		використання матеріально-технічних ресурсів	3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів
			4. Матеріаломісткість продукції
Якісні показники	1. Підвищення рівня якості продукції та послуг		
	2. Стабільність персоналу організації		
	3. Поліпшення умов праці персоналу		

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління, табл. 16.2. Найбільш уживаним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = P_k / B_y,$$

де E_y – ефективність управління; P_k – кінцевий результат, отриманий підприємством; B_y – витрати на управління.

Таблиця 16.2

Витрати на управління

	Групи витрат	Напрямки витрат
1.	Витрати на оплату праці	Заробітна плата керівників та спеціалістів. Заробітна плата технічного та обслуговуючого персоналу. Премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення.
2.	Витрати на техніку управління	Носії інформації та предмети управлінської праці. Засоби обробки інформації та оснащення процесів управління. Знання, умови праці тощо.
3.	Витрати на організацію управління	НДР роботи і наукова організація управлінської праці. Підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів, заходи щодо вдосконалення управління.
4.	Накладні витрати	Службові відрядження і пересування пошто-телеграфні, телефонні та канцелярські витрати, інші трансакційні витрати (ділових зустрічей тощо).

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає як загальний результат діяльності підприємства – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = P_k / K,$$

де K - кількість управлінського персоналу.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші.

Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені у табл. 16.3.

Таблиця 16.3

Кількісні показники ефективності системи менеджменту

Оцінка групування	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: - обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління
	2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника
Економія праці апарату	1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника
	2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника
	3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур
	4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління

З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці, табл. 16.4.

Оцінювання варто проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.

Так, для фінансового менеджера важливо ефективно керувати фінансовими потоками підприємства, доходами і витратами, забезпечувати достатній рівень ліквідності фондів та оборотності оборотних коштів, зростання рентабельності активів і капіталу підприємства, ринкової вартості його акцій тощо.

Таблиця 16.4

Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показники	Алгоритм розрахунку
Рівень керованості	$K_n = Y_n / Y_{\phi}$, Де: Y_n - норма керованості; Y_{ϕ} – фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - \Pi_{\phi} / \Pi_{oc}$ $K_{pc} = 1 - A_{\phi} / A_{mc}$, де: Π_{ϕ} , Π_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_{ϕ} , A_{mc} – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{\phi v} / P_{\phi}$, де $P_{\phi v}$ - кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_{ϕ} - загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{\phi k}$ де $A_{лк}$ - кількість лінійних керівників; $A_{\phi k}$ -кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{\phi} = A_{нд} / A_{зу}$, де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зу}$ - загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{a.уп} / A_{уп}$, де $A_{a.уп}$, $A_{уп}$ - кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{o.ф.у.} = K_{\phi} / K_n$, де K_{ϕ} , K_n - кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за нормативами

Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{p.з}/K_{p.н},$ де $K_{p.з}$ $K_{p.н}$ - кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с.} = T_{p.проф}/T_p,$ де: $T_{p.проф}$ - обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n/K_{заг},$ де K_n кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи є: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством; упровадження ефективних форм перед- і післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку; ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції); розроблення нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, яка визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства. Зокрема, на підприємстві, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо. Коли ж підприємство реалізує оборонну стратегію, більшу увагу варто приділяти показникам продовження життєвого циклу товару, розробленню нових форм післяпродажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Ч. Бернард, довів, що рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей, якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. Термін "менеджмент" застосовується до управління:

- A) будь-якою сферою людської діяльності;
- B) будь-якою системою;
- C) соціально-економічними процесами на рівні фірми;
- D) усе перераховане в п.п. A) і B);
- E) усе перераховане в п. п. A),B),C).

2. Організація – це:

- A) група людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;
- B) група людей, діяльність яких спрямована на отримання прибутку організацією;
- C) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних взаємозв'язаних цілей;
- D) усе перераховане в п.п. A) і B);
- E) усе перераховане в п. п. A),B),C).

3. Неформальні організації:

- A) існують в усіх формальних організаціях і мають керівника;
- B) існують в усіх формальних організаціях і мають неформального лідера;
- C) не існують у формальних організаціях і мають керівника;
- D) не існують у формальних організаціях і мають неформального лідера.

4. До основних складових внутрішнього середовища організації належать:

- A) цілі;
- B) структура;
- C) усе перераховане в п.п. A) і B), а також технологія і постачальники;
- D) усе перераховане в п.п. A) і B), а також технологія і люди.

5. Цілі – це:

- A) конкретне кінцеве становище або бажаний результат, якого прагне досягти кожен член організації;
- B) конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти організація;
- C) перераховане в п. A) і механізм координації організації;
- D) перераховане в п. B) і механізм координації організації.

6. Головна відмінність зовнішнього середовища непрямої дії від середовища прямої дії в тому, що:

- А) воно складніше;
- В) воно рухливіше;
- С) усі сегменти середовища непрямой дії взаємозв'язані;
- Д) організація не може впливати на чинники непрямого впливу.

7. Виберіть правильну відповідь у таблиці.

До сегментів зовнішнього середовища непрямой дії відносять:

- а) соціальний;
- б) економічний;
- в) дія конкурентів;
- г) науково-технічний;
- д) екологічний;
- е) політичний.

А	В	С	Д
а; б; в; е	а; б; в; г; д; е	б; г; д; е	а; б; г; д; е

8. Відокремлення планування і міркування від безпосереднього виконання виробничих операцій є внеском у розвиток управлінської думки:

- А) школи наукового управління;
- В) адміністративної школи;
- С) школи психології і людських відносин;
- Д) школи науки управління.

9. Функції управління розглядаються як серія безперервних взаємозв'язаних дій у:

- А) школі наукового управління;
- В) адміністративній школі;
- С) школі науки управління;
- Д) процесному підході.

10. Планування класифікується на реактивне, інактивне і інтерактивне залежно від такої ознаки:

- А) міри невизначеності в плануванні;
- В) тимчасової орієнтації ідей планування;
- С) горизонту планування;
- Д) періоду планування.

11. Який вид планування спрямований на забезпечення раціонального використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів і ритмічність виробництва:

- А) стратегічне;
- В) поточне;

- С) оперативне;
- Д) стабільне.

12. У піраміді стратегій розрізняють:

- А) загальну або корпоративну стратегію;
- В) конкурентну або ділову стратегію;
- С) усе перераховане в п.п. А), В) і функціональні стратегії;
- Д) усе перераховане в п.п. А), В) і стратегію зростання.

13. Місія фармацевтичної компанії сформульована таким чином: «Забезпечувати суспільство чудовими товарами і послугами, що задовольняють потреби споживача і покращують якість життя». Як ви вважаєте:

- А) таке формулювання місії вдале;
- В) таке формулювання місії невдале, оскільки не описує мети компанії;
- С) таке формулювання місії невдале, оскільки не описує причини виникнення компанії;
- Д) таке формулювання місії невдале, оскільки має занадто загальне формулювання, яке можна застосувати до будь-якої компанії.

14. Виберіть правильну відповідь у таблиці.

До п'яти конкурентних сил М. Портер належать:

- а) ключові здібності організації;
- б) конкуренти в галузі;
- в) потенційні конкуренти;
- г) постачальники;
- д) покупці;
- е) товари-замінники;
- ж) компліментори.

А	В	С	Д
а; б; в; г	а; б; в; г; е	б; в; г; ж	б; в; г; е

15. До типових конкурентних стратегій відносять стратегії:

- А) низьких витрат; диференціації і вертикальної інтеграції;
- В) низьких витрат; диференціації і диверсифікації;
- С) низьких витрат; диференціації і фокусування;
- Е) низьких витрат; диверсифікації і фокусування.

16. До якого поля матриці БКГ відносять стратегічну бізнес одиницю у зрілих, насичених ринках:

- А) знаки питань;
- В) зірки;
- С) дійні корови;

D) собаки.

17. Організація як загальна функція управління – це:

A) функція управління, у рамках якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками і їх групами, а також узгодження їх діяльності;

B) процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільних цілей;

C) усе перераховане в п.п. A) і B);

D) немає правильної відповіді.

18. Повноваження делегуються:

A) посаді;

B) індивіду;

C) члену організації;

D) суб'єкту управління.

19. Виділяють основні типи повноважень:

A) лінійні і бюрократичні;

B) лінійні і функціональні;

C) функціональні і бюрократичні;

D) функціональні та адаптивні.

20. Яка організаційна структура заснована на принципі єдиноначальності:

A) лінійна;

B) функціональна;

C) дивізійна;

D) матрична.

21. Тип організаційної структури, при якому підрозділи створюються відповідно до виду робіт, що виконуються ними, і підпорядковані функціональним керівникам – це:

A) лінійна;

B) функціональна;

C) лінійно-функціональна;

D) дивізійна;

E) матрична.

22. До етапів стратегічного планування не належить?

A) визначення місії організації;

B) оцінка та аналіз зовнішнього середовища;

C) встановлення стандартів;

D) аналіз стратегічних альтернатив.

23. Цінність винагороди працівника організації – це:

- A) передбачення поведінки працівника, який отримав винагороду;
- B) передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій;
- C) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду;
- D) усе перераховане в пп. A),B);
- E) усе перераховане в пп. A),B),C).

24. Процесуальні концепції мотивації працівників організації враховують:

- A) індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх функцій;
- B) групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій;
- C) поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій;
- D) поведінку всіх працівників організації.

25. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

- A) змістовні та організаційні;
- B) змістовні та процесуальні;
- C) організаційні та процесуальні;
- D) змістовні та грошові.

26. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

- A) заробітна плата;
- B) премії;
- C) премії та цінні подарунки;
- D) заробітна плата та цінні подарунки.

27. Мотивація базується на:

- A) потребах та самовираженні;
- B) винагородах та задоволенні окремих людей;
- C) потребах та винагородах;
- D) задоволенні всіх людей.

28. Теорія мотивації Мак-Клелленда передбачає враховувати такі основні потреби:

- A) влади і причетності;
- B) влади та успіху;
- C) влади й економічної зацікавленості;
- D) влади, успіху, причетності.

29. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

- A) Гігієнічні та економічні;
- B) Економічні та психологічні;
- C) Гігієнічні та мотиваційні;
- D) Гігієнічні та психологічні.

30. До змістовних теорій мотивації належить теорія:

- A) Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга;
- B) Герцберга і Маслоу;
- C) Туган-Барановського і Маслоу;
- D) Мак-Клелланда і Маслоу.

31. Визначте послідовність і складіть схему процесу мотивування діяльності людей: 1 — усунення потреб; 2 — визначення напрямку дій; 3 — виникнення потреб; 4 — здійснення дій; 5 — одержання винагородження за здійснення дій; 6 - пошук шляхів усунення потреб:

- A) $1 \rightarrow 3 \rightarrow 6 \rightarrow 2 \rightarrow 4 \rightarrow 5 \rightarrow 1$;
- B) $2 \rightarrow 5 \rightarrow 4 \rightarrow 2 \rightarrow 1 \rightarrow 3 \rightarrow 6$;
- C) $3 \rightarrow 4 \rightarrow 2 \rightarrow 6 \rightarrow 1 \rightarrow 3 \rightarrow 5$;
- D) $4 \rightarrow 2 \rightarrow 1 \rightarrow 3 \rightarrow 4 \rightarrow 5 \rightarrow 6$.

32. Виберіть з вищенаведеного переліку змістовні теорії мотивування: 1 - теорія А. Маслоу; 2 – теорія М. Вебера; 3 - теорія В.Врума; 4 - теорія А.Альдерфера; 5 - теорія двох факторів Герцберга; 6 — теорія очікувань; 7 — теорія Ньюмена; 8 — теорія справедливості:

- A) усі теорії мотивування належать до змістовних;
- B) у цьому переліку немає змістовних теорій мотивації;
- C) 1,4,5;
- D) 2,4,8.

33. Процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації, – це:

- A) стимулювання;
- B) мотиваційна структура людини;
- C) мотивування;
- D) регламентування.

34. Попередній контроль застосовується у відношенні до яких видів ресурсів:

- A) трудових;
- B) фінансових;

- С) матеріальних;
- Д) усе перелічене в пп. А),В);
- Е) усе перелічене в пп. А),В),С).

35. Існують такі види контролю:

- А) попередній і заключний;
- В) попередній, поточний, і ситуативний;
- С) попередній, поточний і заключний;
- Д) поточний і заключний, і ситуативний.

36. Під контролем як функцією менеджменту слід розуміти:

- А) систему спостереження за виконанням персоналом виробничих завдань;
- В) систему спостереження за дотриманням персоналом відповідних нормативів;
- С) систему спостереження за дотриманням персоналом установлених стандартів;
- Д) систему спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємств установленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планом, програмам тощо.

37. Визначте послідовність процесу контролювання: 1—установлення причин відхилення від стандартів; 2 — визначення стандартів; 3 - перегляд стандартів; 4 - коригуючі дії; 5 - моніторинг;

6 — усунення відхилень; 7 — порівняння результатів зі стандартами:

- А) 2→7→1→4→5→2→3→6;
- В) 3→1→4→3→7→2→5→6;
- С) 2→7→4→1→6→5→3;
- Д) 4→6→2→5→7→3→1→4.

38. Управлінське рішення — це:

- А) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- В) результат діяльності менеджерів;
- С) форма керівництва організацією;
- Д) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

39. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає у залученні:

- А) кваліфікованих фахівців до вироблення рішень з конкретної проблеми;

- В) тільки досвідчених (з практичним досвідом) керівників підрозділів;
- С) керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;
- Д) усіх фахівців до вироблення рішень.

40. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:

- А) колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення;
- В) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення;
- С) переважно колективного обговорення окремих проблем;
- Д) обговорення актуальних проблем.

41. Виберіть послідовність етапів прийняття рішень:

- 1) оцінка альтернатив;
 - 2) діагноз проблеми;
 - 3) виявлення альтернатив;
 - 4) остаточний вибір альтернативи ;
 - 5) вибір критерія ухвалення рішення.
- А) 1→2→3→4→5;
 - В) 2→5→3→1→4;
 - С) 2→1→3→4→5;
 - Д) 2→1→5→3→4.

42. Для опису властивостей та характеристик об'єкта символи використовують у такій з моделях:

- А) фізичній;
- В) математичній;
- С) аналоговій;
- Д) вербальній.

43. Під шумом у комунікаційному процесі слід розуміти:

- А) те, що виносить помилки в деякі види інформації;
- В) те, що деформує зміст інформації;
- С) те, що вносить корективи в певні види інформації;
- Д) те, що заважає збирати необхідну інформацію.

44. Назвіть базові елементи процесу обміну інформацією:

- А) відправник, отримувач;
- В) канал;
- С) усе перераховане в п.п. А),В) та повідомлення;
- Д) усе перераховане в п.п. А),В) та інформація.

45. Не є етапом процесу комунікацій:

- A) кодування та вибір каналу;
- B) зародження ідеї;
- C) «шуми» ;
- D) передача повідомлення.

46. Яка з перепон на шляху міжособистих комунікацій обумовлена впливом інтонації та жестів на розуміння змісту повідомлення?

- A) бар'єри, обумовлені сприйняттям;
- B) семантичні бар'єри;
- C) невербальні перепони;
- D) погане слухання.

47. Яка з перепон на шляху комунікацій відноситься до перепон в організаційних комунікаціях?

- A) інформаційні перевантаження;
- B) незадовільна структура організацій;
- C) перекручення повідомлень;
- D) усі відповіді правильні.

48. Високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими характерні такому стилю керівництва.

- A) авторитарний;
- B) демократичний;
- C) ліберальний;
- D) всі варіанти правильні.

49. Згідно з підходом «шлях-цілі», розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

- A) ситуація, яка склалася;
- B) ситуації та розробленої стратегії організації;
- C) ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів;
- D) фінансового стану організації.

50. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:

- A) «Теорією Х» ;
- B) «Теорією У» ;
- C) підходом з позицій особистих якостей;
- D) теорією «2».

51. У науці прийнято розрізняти такі види управління:

- A) управління в технічних системах;
- B) управління в живих організмах;
- C) управління людьми;
- D) усі відповіді правильні.

52. До принципів, які сформулював А. Файоль належить такі принципи?

- A) завдання – накази;
- B) роль індивідуальних здібностей;
- C) вимірювання праці;
- D) корпоративний дух.

53. Не належить до принципів, які сформулював Ф. Тейлор?

- A) розподіл праці;
- B) мотивація;
- C) влада та відповідальність;
- D) роль менеджера.

54. Концепції “Y” Д. Мак Грегора не відповідає характеристик людини?

- A) витрати фізичних та інтелектуальних сил природні для людини; B) людині притаманні незначні амбіції та вона, головним чином, прагне захисту;
- C) за відповідних умов людина прагне приймати на себе відповідальність;
- D) винагорода має стати невід’ємною частиною успішної праці.

55. До принципів управління, сформульованих Ф. Тейлором належить принципи:

- A) завдання-накази;
- B) влада та відповідальність;
- C) корпоративний дух;
- D) порядок.

56. Який з принципів побудови раціональної бюрократичної організації не відноситься до принципів, сформульованих М. Вебером?

- A) Створення сфер компетенції;
- B) Формальна безособовість;
- C) Програми стимулювання;
- D) Кваліфікаційні вимоги.

57. Концепції “Y” Д. Мак- Грегора відповідає така характеристика?

А) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
В) людина, за відповідних умов, вчиться приймати на себе відповідальність;

С) людина прагне уникнути праці будь-яким шляхом;
D) людина віддає перевагу тому, щоб її контролювали.

58. До загальних характеристик організації не належить?

А) наявність ресурсів;
В) необхідність управління;
С) горизонтальний розподіл праці;
D) соціальний контроль.

59. До мікроркетингового середовища організації належить такий фактор?

А) технологія;
В) постачальники;
С) рівень безробіття;
D) темпи інфляції.

60. До внутрішнього середовища не належить такий фактор?

А) цілі;
В) структура;
С) постачальники
D) технології.

61. Організація – це?

А) процес прийняття рішення;
В) сукупність прав, обов'язків, взаємовідносин менеджерів;
С) група людей зі спільними цілями;
D) усі відповіді правильні.

62. До внутрішнього середовища організації не належать такий фактор?

А) постачальники;
В) споживачі;
С) технології;
D) контактні групи.

63. До макросередовища організації не належать?

А) конкуренти;
В) політичні фактори;
С) демографічні фактори;
D) соціальні фактори.

64. Аналіз зовнішнього середовища організації направлений на:

А) На визначення сильних сторін організації;

- В) На виявлення слабких сторін організації;
- С) на виявлення зовнішніх можливостей та загроз;
- Д) всі відповіді правильні.

65. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації направлений на:

- А) на визначення можливостей організації;
- В) на визначення зовнішніх загроз організації;
- С) на визначення сильних та слабких сторін організації;
- Д) усі відповіді правильні.

66. У Матриці SWOT-аналізу формуються завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації формуються у такому розділі:

- А) поле «сила і можливості»;
- В) поле «сила і загрози»;
- С) поле «слабкість і загрози»;
- Д) поле «слабкість і можливості».

67. До стратегій скорочення не належить?

- А) стратегія ліквідації;
- В) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- С) стратегія відсічення зайвого;
- Д) стратегія переорієнтації.

68. Згідно з теорією Ф. Герцберга, впливають на поведінку людини впливають такі фактори?

- А) гігієнічні;
- В) гігієнічні та мотиваційні;
- С) гігієнічні та природні;
- Д) гігієнічні, природні та мотиваційні.

69. До процесуальних теорій мотивації належить теорія?

- А) А. Маслоу;
- В) Ф. Герцберга;
- С) справедливості;
- Д) усі названі теорії.

70. Характеристиками раціоналістичного менеджменту є:

- А) енергетичний підхід до працівників;
- В) психологічний підхід до працівників;
- С) ставка на індивідуальну працю;
- Д) ставка на колективну працю;
- Е) переважно матеріальна винагорода.

71. Характеристиками поведінкового менеджменту є:

- A) енергетичний підхід до працівників;
- B) психологічний підхід до працівників;
- C) ставка на індивідуальну працю;
- D) ставка на колективну працю;
- E) переважно матеріальна винагорода;
- F) переважно не матеріальна винагорода.

72. Принципи школи наукового управління Ф. Тейлора:

- A) вимір праці - вимір праці робочим часом;
- B) влада й відповідальність;
- C) єдність керівництва;
- D) бюрократична система ієрархічна;
- E) єдність розпорядження;
- F) праця як індивідуальна діяльність.

73. Складові внутрішнього середовища організації є:

- A) люди;
- B) структура;
- C) екологія;
- B) політика;
- E) технологія;
- A) цілі.

Типові задачі

Задача № 1

ПАТ «Сігма», яке ефективно здійснює виробничо-комерційну діяльність має значні фінансові кошти. Фінансові аналітики запропонували керівництву ПАТ «Сігма» три можливих варіанта інвестування своїх вільних коштів: придбання фірми з виробництва спортивних товарів (для гірського спорту); придбання торгівельної компанії; придбання фірми з виробництва продуктів харчування (ковбасні вироби).

Визначено, що зазначені варіанти інвестування (A1, A2, A3) можуть забезпечити ПАТ «Сігма» різний прибуток (S1, S2, S3). Прогнозні дані щодо можливих прибутків наведені в табл.1.

Таблиця 1

Прогнозні дані щодо можливих прибутків

Варіанти інвестування коштів		Можливий прибуток (тис. грн).		
		S1	S2	S3
A1	Фірма з виробництва спортивних товарів (для гірського спорту)	200	300	100
A2	Торгівельна компанія	150	210	120
A3	Фірма з виробництва продуктів харчування (ковбасні вироби)	180	200	130

Керівництву фінансового відділу ПАТ «Сігма» необхідно, при відсутності інформації про стан ринку, обрати найкращий варіант інвестування вільних коштів за допомогою критерію Лапласа.

Рішення

В умовах відсутності інформації про стан ринку, припускається що сума ймовірностей = 1, ($\sum P_n = 1$), де n –кількість станів ринку. Математично критерій Лапласа має вид: $\max (\sum P_n * R_{ij})$.

$$A1 = (200 * 1/3) + (300 * 1/3) + (100 * 1/3) = 600/3 = 200$$

$$A2 = (150 * 1/3) + (210 * 1/3) + (120 * 1/3) = 480/3 = 160$$

$$A3 = (180 * 1/3) + (200 * 1/3) + (130 * 1/3) = 510/3 = 170$$

При відсутності інформації про стан ринку, згідно умов критерію Лапласа визначені наступні варіантів інвестування: $A_1 = 200$ – в фірму з виробництва спортивних товарів (для гірського спорту); $A_2 = 160$ – торгівельна компанія; $A_3 = 170$ – в фірму з виробництва продуктів харчування (ковбасні вироби). Отже, найбільш привабливим варіантом інвестування грошових коштів ПАТ «Сігма» є – придбання фірми з виробництва спортивних товарів (для гірського спорту), оскільки згідно умов критерію Лапласа $A_1 = \max (\sum P_n * R_{ij}) = 200$.

Задача № 2

ПАТ «Кріопром», яке ефективно здійснює виробничо-комерційну діяльність має значні фінансові кошти. Фінансові аналітики запропонували керівництву ПАТ «Кріопром» три можливих варіанта інвестування своїх вільних коштів: A_1 – придбати акції ПАТ «Стальканат»; A_2 – розширення власного виробництва (вивести на ринок нову інноваційну продукцію); A_3 – придбати муніципальні облігації. Прогнозується, що за умов різного сполучення факторів зовнішнього середовища (S_1 ; S_2 ; S_3), очікується різний прибуток (тис.грн) від реалізації зазначених варіантів інвестування грошових коштів, табл. 1.

Таблиця 1

Варіанти сполучення факторів зовнішнього середовища – прибуток (тис.грн.)

Варіанти інвестування коштів	Можливий прибуток (тис. грн.)		
	S_1	S_2	S_3
A_1	60	30	20
A_2	40	50	10
A_3	45	25	30

Визначено, що керівник фінансового відділу ПАТ «Кріопром» є песиміст на 50%, », а саме він буде приймати остаточне рішення щодо найкращого варіанту інвестування коштів. Необхідно, обрати найкращий варіант інвестування вільних коштів за допомогою критерію Гурвіца.

Рішення

Якщо імовірність того , що керівник фінансового відділу ПАТ «Кріопром» песиміст на 50%, тоді він також оптиміст на 50%.

Математично коефіцієнт оптимізму Гурвіца має вигляд - $\max [a (\max R_{ij}) + (1-a) (\min R_{ij})]$, коли $0 < a < 1$.

При імовірності оптимізму – (0,5) імовірність песимізму складає 0,5 (1 – 0,5). За даними критерію Гурвіца необхідно визначати $\min R_{ij}$ та $\max R_{ij}$ за визначеними варіантами інвестування грошових коштів, табл. 1.

Таблиця 1

Песимістичні та оптимістичні варіанти

Варіанти інвестування коштів	Можливий прибуток (тис. грн.)			min R_{ij}	max R_{ij}
	S1	S2	S3		
A1	60	30	20	20	60
A2	40	50	10	10	50
A3	45	25	30	25	45

Визначаємо прогнозний прибуток за кожним варіантом інвестування грошових коштів:

$$A1 = (0,5 \cdot 60) + (0,5 \cdot 20) = 30 + 10,0 = 40,0$$

$$A2 = (0,5 \cdot 50) + (0,5 \cdot 10) = 25 + 5,0 = 30,0$$

$$A3 = (0,5 \cdot 45) + (0,5 \cdot 25) = 22,5 + 12,5 = 35,0$$

Згідно вимог критерію оптимізму Гурвіца кращими варіантами інвестування грошових коштів (в умовах повної відсутності інформації про ринковий стан, коли відомо що менеджер на 50% є песимістом), перевагу можна віддати варіанту – А1 придбати акції ПАТ «Стальканат», оскільки $A1 = 40,0$ та відповідає вимогам $A1 = \max [a (\max R_{ij}) + (1-a) (\min R_{ij})]$.

Задача № 3

ТОВ «Світязь», яке ефективно здійснює виробничо-комерційну діяльність має значні вільні фінансові кошти. Після проведеного аналізу керівництво виявило три можливості альтернативи інвестування коштів:

1 варіант: А 1 – придбати акції ПАТ «Одескабекль», що принесе товариству прибуток 1,3 млн. грн. за умов економічного зростання; 0,3 млн. грн. – за умов стагнації і 0,2 млн. грн. збитків за умов інфляції.

2 варіант: А 2 – розширення власного виробництва (вивести на ринок нову інноваційну продукцію), що принесе ТОВ прибуток 1,0

млн.грн, за умов економічного зростання; 0,4 млн. гривень – за умов стагнації і 0,2 млн. грн. – за умов інфляції.

3 варіант: А 3 – відкрити депозитний рахунок у комерційному банку, що дасть 0,4 млн. гривень прибутку за будь-яких економічних умов.

Прогнозується, що за умов різного сполучення факторів зовнішнього середовища (S1; S2; S3) (очікується різний прибуток (тис.грн) від реалізації зазначених варіантів інвестування грошових коштів. Керівництву ТОВ «Світязь» необхідно: обрати найкращий варіант інвестування, за допомогою платіжної матриці та дерева рішень. Прогнозується, що імовірність економічного зростання - 30%; стагнації –50%; інфляції –20%.

Рішення

Таблиця 1

Проведені розрахунки наведені у платіжній матриці

Альтернативи інвестування коштів	Очікуваний прибуток (млн. грн).		
	Економічне зростання (30%)	Стагнація (50%)	Інфляція (20%)
Придбання акцій	1,3	0,3	- 0,2
Розширення виробництва	1,0	0,4	0,2
Депозитний рахунок	0,4	0,4	0,4

Кращий варіант інвестування грошових коштів визначається на основі визначення максимального значення прибутку:

1-й варіант (А 1) = $(1,3 \cdot 0,3) + (0,3 \cdot 0,5) + (-0,2 \cdot 0,2) = 0,39 + 0,15 + (-0,04) = 0,58$;

2-й варіант (А 2) = $(1,0 \cdot 0,3) + (0,4 \cdot 0,5) + (0,2 \cdot 0,2) = 0,3 + 0,2 + 0,04 = 0,54$;

3-й варіант (А 3) = $(0,4 \cdot 0,3) + (0,4 \cdot 0,5) + (0,4 \cdot 0,2) = 0,12 + 0,2 + 0,08 = 0,4$.

Таким чином кращим варіантом інвестування грошових коштів ТОВ «Світязь» є 1-й варіант: А 1 – придбання акцій ПАТ «Одескабель», оскільки $A1 = 0,58$, а це є максимальним значенням прибутку серед визначених варіантів інвестування грошових коштів.

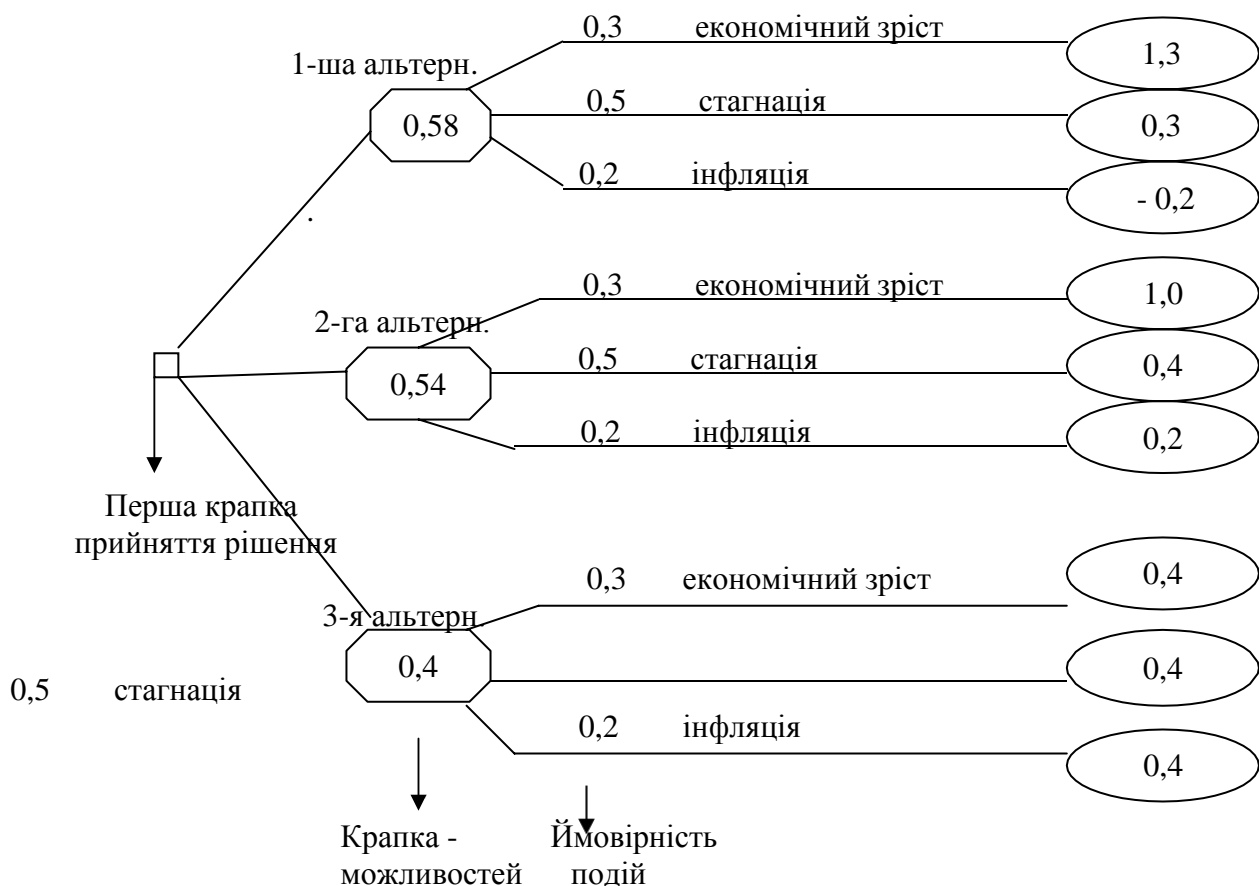


Рис. 1. Дерево рішень

З рисунку дерево рішень витікає, що 1-й варіант (А 1) – придбання акцій ПАТ «Одескабель» є кращим – (крапка прийняття рішень).

Задача № 4

ТОВ «Телекарт-Прилад», яке ефективно здійснює виробничо-комерційну діяльність має вільні фінансові кошти. Керівництво ТОВ «Телекарт-Прилад» доручило планово-економічній службі визначити можливі варіанти інвестування своїх вільних коштів.

За даними консалтингової компанії «Успіх», фахівці планово-економічної служби визначили наступні варіанти інвестування своїх вільних коштів:

- придбання акцій компанії з виробництва лічильників води;
- придбання торгівельної компанії;
- відкриття депозитного рахунку.

Фахівцями планово-економічної служби ТОВ «Телекарт-Прилад» визначено, що зазначені варіанти інвестування (А1, А2, А3) можуть забезпечити товариству різний прибуток (S1, S2, S3), табл. 1.

Таблиця 1

Прогнозні дані щодо можливого прибутку за варіантами
інвестування

Варіанти інвестування коштів		Можливий прибуток (тис. грн)		
		S1	S2	S3
A1	Придбання акцій компанії з виробництва лічильників води	400	300	200
A2	Придбання торгівельної компанії	450	350	160
A3	Відкриття депозитного рахунку	320	280	150

Керівництву планово-економічної служби ТОВ «Телекарт-Прилад» необхідно, при відсутності інформації про стан ринку, обрати найкращий варіант інвестування вільних коштів за допомогою критерію Гурвіца. Відомо, що керівник планово-економічної служби є оптимістом на 70%, а саме він буде приймати остоточне рішення щодо найкращого варіанту інвестування коштів.

Рішення

Якщо імовірність того, що керівник планово-економічної служби ТОВ «Телекарт-Прилад» оптиміст на 70%, тоді він також песиміст на 30%. Математично коефіцієнт оптимізму Гурвіца має вигляд - $\max [a (\max R_{ij}) + (1-a) (\min R_{ij})]$, коли $0 < a < 1$.

При імовірності оптимізму – (0,7) імовірність песимізму складає 0,3 (1 – 0,7). За даними критерію Гурвіца необхідно визначати $\min R_{ij}$ та $\max R_{ij}$ за визначеними варіантами інвестування грошових коштів, табл. 1.

Таблиця 1

Песимістичні та оптимістичні варіанти

Варіанти інвестування коштів	Можливий прибуток (тис. грн)			min R_{ij}	max R_{ij}
	S1	S2	S3		
A1	400	300	200	200	400
A2	450	350	160	160	450
A3	320	280	150	150	320

Визначаємо прогнозний прибуток за кожним варіантом інвестування грошових коштів:

$$A1 = (0,7 \cdot 400) + (0,3 \cdot 200) = 280 + 60 = 340$$

$$A2 = (0,7 \cdot 450) + (0,3 \cdot 160) = 315 + 48 = 363$$

$$A3 = (0,7 \cdot 320) + (0,3 \cdot 150) = 224 + 45 = 269$$

Згідно вимог критерію оптимізму Гурвіца кращими варіантами інвестування грошових коштів (в умовах повної відсутності інформації про ринковий стан, коли відомо що менеджер на 70% є оптимістом), перевагу можна віддати варіанту – А 2 придбання торгівельної компанії, оскільки $A2 = 363$ та відповідає вимогам $A2 = \max [a (\max R_{ij}) + (1-a) (\min R_{ij})]$.

Задача № 5

ТОВ «Телекарт-Прилад», яке ефективно здійснює виробничо-комерційну діяльність має вільні фінансові кошти. Керівництво ТОВ «Телекарт-Прилад» доручило планово-економічній службі визначити можливі варіанти інвестування своїх вільних коштів.

За даними консалтингової компанії «Успіх», фахівці планово-економічної служби визначили наступні варіанти інвестування своїх вільних коштів:

- придбання акцій компанії з виробництва лічильників води;
- придбання торгівельної компанії;
- відкриття депозитного рахунку.

Фахівцями планово-економічної служби ТОВ «Телекарт-Прилад» визначено, що зазначені варіанти інвестування ($A1, A2, A3$) можуть забезпечити товариству різний прибуток ($S1, S2, S3$), табл. 1.

Таблиця 1

Дані щодо можливого прибутку за варіантами інвестування

Варіанти інвестування коштів		Можливий прибуток (тис. грн).		
		S1	S2	S3
A1	Придбання акцій компанії з виробництва лічильників води	400	300	200
A2	Придбання торгівельної компанії	450	350	160
A3	Відкриття депозитного рахунку	320	280	150

Керівництву планово-економічної служби ТОВ «Телекарт-Прилад» необхідно, при відсутності інформації про стан ринку, обрати найкращий варіант інвестування вільних коштів за допомогою критерію Лапласа.

Рішення

В умовах відсутності інформації про стан ринку, припускається що сума ймовірностей $= 1$. ($\sum P_n = 1$), де n – кількість станів ринку. Математично критерій Лапласа має вид: $\max (\sum P_n * R_{ij})$.

$$A_1 = (400 * 1/3) + (300 * 1/3) + (200 * 1/3) = 900/3 = 300$$

$$A_2 = (450 * 1/3) + (350 * 1/3) + (160 * 1/3) = 960/3 = 320$$

$$A_3 = (320 * 1/3) + (280 * 1/3) + (150 * 1/3) = 750/3 = 250$$

При відсутності інформації про стан ринку, згідно умов критерію Лапласа визначені наступні варіантів інвестування: $A_1 = 300$ – придбання акцій компанії з виробництва лічильників води; $A_2 = 320$ – придбання торговельної компанії; $A_3 = 250$ – відкриття депозитного рахунку. Отже, найбільш привабливим варіантом інвестування грошових коштів ТОВ «Телекарт-Прилад» є – придбання торговельної компанії, оскільки згідно умов критерію Лапласа $\max (\sum P_n * R_{ij}) A_2 = \max = 320$.

Задача № 6

Туроператор «Навігатор» оформляє на місяць у середньому 600 путівок. У зимові місяці кількість відпочиваючих істотно зменшується. Заплановано наступні показники роботи на січень, табл. 1.

Таблиця 1

Показники роботи туроператору «Навігатор»

Показник	Січень
Кількість путівок, шт.	500
Вартість одної путівки, тис. грн.	2,5
Змінні витрати, тис. грн.	725
Постійні витрати, тис. грн.	325
Прибуток (збиток), тис. грн.	200

Профспілка медичних працівників пропонує забезпечити в січні

додатково 60 путівок, але, з умовою, що вартість путівки при цьому буде знижена на 20%.

Керівництву туроператора «Навігатор» необхідно прийняти рішення, чи варто прийняти пропозицію?

Рішення

1. Варіант 1: приймаємо додаткове замовлення:

Дохід $= 500 \cdot 2,5 + 60 \cdot 2,5 \cdot 0,8 = 1370$ тис. грн.

Змінні витрати на путівку $= 725 / 500 = 1,45$ тис. грн.

Змінні витрати на обсяг $= 1,45 \cdot (500 + 60) = 812$ тис. грн.

Маржинальний дохід $= 1370 - 812 = 558$ тис. грн.

2. Варіант 2: не приймаємо додаткове замовлення:

Дохід $= 500 \cdot 2,5 = 1250$ тис. грн.

Змінні витрати на обсяг $= 725$ тис. грн. (за умовою)

Маржинальний дохід $= 1250 - 725 = 525$ тис. грн.

Висновок: додаткове замовлення вигідніше прийняти, тому що туроператор «Навігатор» у цьому випадку одержить більший маржинальний дохід.

Задача № 7

ТОВ «Іванов» реалізує продукцію кондитерської фабрики через мережу магазинів «Ласунка». Керівництво ТОВ стурбоване одержанням низького прибутку й розглядає питання про закриття магазину № 2.

Бухгалтером ТОВ надані наступні дані за січень 2012 р., табл 1.

Таблиця 1

Витрати ТОВ «Іванов» (січень)

Показники	Магазини		
	№1	№2	№3
Дохід від продажу	150000	70000	120000
Змінні витрати	80000	38000	64000
Постійні витрати			
- на утримання магазину	30000	36000	28000
- загальні адміністративні	10000	8000	12000
Прибуток (збиток)	30000	-12000	16000

Керівництву ТОВ «Іванов» необхідно прийняти рішення щодо доцільності закриття магазину № 2

Рішення

1. Варіант 1: не закриваємо магазин № 2.

Дохід від продажу: $150000 + 70000 + 120000 = 340000$ грн.

Змінні витрати: $80000 + 38000 + 64000 = 182000$ грн.

СП1 = $340000 - 182000 = 158000$ грн.

Прямі постійні витрати $30000 + 36000 + 28000 = 94000$ грн.

СП2 = $158000 - 94000 = 64000$ грн.

2. Варіант 2: закриваємо магазин № 2.

Дохід : $150000 + 120000 = 270000$ грн.

Змінні витрати: $80000 + 64000 = 144000$ грн.

СП1 = $270000 - 144000 = 126000$ грн.

Прямі постійні витрати $30000 + 28000 = 58000$ грн.

СП2 = $126000 - 58000 = 68000$ грн.

Висновок: вигідно закрити магазин № 2, тому що ТОВ у цьому випадку одержить більшу суму покриття 2.

Задача № 8

Акціонерним товариством ПАТ «Люкс» випускається шоколад молочний. Нижче наведена планова усічена калькуляція собівартості 1 тонни шоколаду, табл. 1.

Таблиця 1

Калькуляція собівартості 1 тонни шоколаду

Статті калькуляції	Сума, грн.
Сировина й матеріали	18800
Паливо й енергія на технологічні цілі	800
Основна й додаткова зарплата виробничих робітників	640
Відрахування на соціальні заходи	240
Загальновиробничі витрати	300
Витрати на збут	250
Усічена собівартість	21030
Ціна	30500

Керівництво ПАТ «Люкс» планує провести акцію, відповідно до якої при покупці 20 плиток шоколаду 21-а плитка шоколаду

дарується безкоштовно. Маркетологи ПАТ «Люкс» прогнозують, що проведення акції дозволить збільшити обсяги збуту шоколаду з 170 т до 210 т.

Керівництву ПАТ «Люкс» необхідно визначити ефективність пропонованої знижки.

Рішення

1. Визначимо питому вагу змінних витрат:

$$U_{np} = 21030/30500 * 100 = 68,95\%$$

2. Визначимо розмір знижки у відсотках: 21 -я плитка шоколаду дарується безкоштовно – $100/20 = 5\%$ знижки.

3. Визначимо приріст обсягу збуту для покриття знижки

$$V = \frac{Ck}{100 - U_{np} - Ck} * 100 = \frac{5}{100 - 68,95 - 5} * 100 = 19,19\%$$

4. Визначимо приріст обсягу збуту за планом = $(210 - 170)/170 * 100\% = 23,5\%$

Висновок: приріст обсягу збуту, необхідний для покриття знижки, менше приросту обсягу збуту за планом, отже знижка вигідна.

Основні терміни та поняття

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації й координації об'єктів управління з метою виконання визначених завдань.

Асоціація – добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

Аудит – системний процес отримання та оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Бюджет – фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

Бюджетний контроль – аналітичний інструмент, який передбачає порівняння реальних результатів із плановими, відображеними у бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

Бюджетування – метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей.

Вертикальний поділ праці – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Виробнича структура – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Горизонтальний поділ праці – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності.

Група (колектив) – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Делегування повноважень – передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого.

Департаментизація – розподіл організації на підрозділи.

Економічні методи управління – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Індивід – конкретна людина, представник певної соціальної групи.

Інновація – нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

Інституціоналізм – сукупність теоретичних концепцій, які досліджують вплив Інституцій на функціонування економічних систем та організацій.

Інформація – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють.

Керівництво (управління) – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Компетенція – сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний діяти самостійно.

Комунікативна схема – спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

Комунікаційна мережа – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційний канал – шлях, яким передається інформація.

Комунікаційний процес – процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Комунікаційні перешкоди – спотворення інформації, які ускладнюють сприйняття, спричиняють часткову чи повну її втрату.

Комунікація – передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Контроль – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесом, який полягає в нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо.

Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту) – інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацією відхилень від планів-графіків.

Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами); зіткнення інтересів чи поглядів.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Менеджмент – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом, необхідні для досягнення визначених цілей.

Міжособистісні комунікації – спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Місія – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності, і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівнику.

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) – виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Організаційна ефективність (ефективність організації) – здатність організації існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, припущень, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.

Організаційні комунікації – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації.

Організація – це соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Організування – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення визначених цілей.

Планування – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Потреба— фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Прибуток — сума, на яку сукупні доходи організацій перевищують сукупні витрати за певний період.

Прийняття рішення — творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Принципи управління — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Предмет менеджменту — система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Проблема — це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.

Результативність системи менеджменту — здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реінжиніринг — комплексне оздоровлення корпорацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т. ч. системи людських мотивацій і стимулів.

Ресурси — природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Система — сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Система менеджменту — сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Соціально-економічна система — система, яка органічно поєднує соціальний, економічний і технічний елементи.

Соціально-психологічний клімат — система відносин між членами організації у процесі виробництва і поза ним.

Соціально-психологічні методи — сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між членами колективу, а також на соціальні процеси в ньому.

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Стимули – спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.

Стратегічне планування – планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства.

Структура організації – логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління) – скеровувач управлінських дій.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, у межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Технологія – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Управління за цілями – метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найниж. **Управління запасами** – вид управлінської діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Формальні групи – об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

Холдинг – специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій інших).

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Що таке організація та які загальні риси мають усі організації як об'єкти управління?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією?
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких

компонент вони складаються?

4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які ролі виконують менеджери в організації? Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади.
6. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формується перспективна модель менеджера.
7. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
8. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
9. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа.
10. Сутність «школи людських відносин».
11. Підходи в менеджменті.
12. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
13. Що ви розумієте під терміном «стратегія»?
14. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
15. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
16. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
17. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
18. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
19. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
20. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
21. Як Ви розумієте поняття «потреби» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
22. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження? Дайте визначення категорії «мотивація».
23. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
24. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував

Д. МакКлелланд у теорії набутих потреб?

25. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
26. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума?
27. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера—Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?
28. Що таке контроль? Яке його місце в процесі управління?
29. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера? Назвіть основні елементи комунікації.
30. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди ефективній комунікації та вдосконалити комунікаційні процеси в організації?
31. Що розуміють під процесом прийняття рішень у теорії управління? Моделі прийняття рішень.
32. До таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
33. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
34. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
35. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?
36. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керівництва?
37. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як Ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму як лідерських стилів?
38. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера? Хто такий «найменш привабливий співробітник» (НПС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера? Опишіть запропонований у моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.
39. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Герсі і К. Бланшарда (ідея моделі, поняття «ступінь зрілості виконавця», виділені стилі лідерства, механізм вибору відповід-

ного стилю).

40. Розкрийте зміст моделі «шлях-мета» Р. Гауса і Т. Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).
41. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень у рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?
42. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?
43. Який зв'язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з другого?
44. Які типові чинники спричиняють низьку ефективність діяльності організацій?
45. Які концепції визначення ефективності Ви знаєте? У чому їх сутність?
46. У чому полягають особливості різних підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності?
47. Чим відрізняються підходи до оцінки організаційної ефективності? Які з них, на Вашу думку, більш реалістичні?
48. Які фактори впливають на організаційну ефективність відповідно рівневого підходу до її оцінки.
49. У чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та ефективність управління»?
50. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.
51. Назвіть основні критерії ефективності діяльності організації.
52. Назвіть якісні та кількісні показники ефективності системи менеджменту організації.

Використана література

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Сокр.пер. с англ./ Науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 2009. – 519с.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е видання, перероб. та допов.: В Д «Професіонал», 2007. – 416 с.
3. Бодди Д., Пзйтон Р. Основи менеджмента, – СПб: Питер, 2006 – 816 с.
4. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб. И др.: ПИТЕР. 2000. – 416 с.
5. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу: «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2005. – 281 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд. Перераб. И доп. – М.: ТК «вельби». Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.
7. Виханский О.С, Наумов А.И., Менеджмент. Учебник для студ.- 3-є изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с.
8. Гірняк О.М., Лазоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: Новий світ -2000», 2003. – 336с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В.Яцура, Д. Одесневич. - Львів: БаК, 2001. - 624 с.
10. Герчикова Й.Н. Менеджмент: Учебник. – М: ЮНИТИ, 2005. – 480с.
11. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. Посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: «Питер», 2001 – 832 с.
13. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент. К.: «Ексоб», 2002. – 246 с.
14. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432с.
15. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. –Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
17. Завадський Й.С. Менеджмент:.. – Т.1. – Вид. 2-ге. - К.: Укр.-фін.ін.-тут менеджменту і бізнесу, 2002. – 542 с.
18. История менеджмента: Учеб. Пособ./ Под ред.Д.В.Валового. – М., 1997. – 242с. 31.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. пос. Минск: новое знание, 2002. – 336с.
19. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент в ДИ, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособ. для студ. / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М.:

- ИНФРА-М, 2000. –367 с.
20. Кравченко В.О. Загальний менеджмент. Конспект лекцій. – Одеса, ОДЕУ, 2012. – 170 с.
 21. Кравченко В.О., Пучкова С.І., Тупак С.М. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. – Одеса: ОКФА, 2011. – 230 с.
 22. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч.закладів. – К.: Знання України, 2000. – 300 с.
 23. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416с.
 24. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
 25. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Уче. пособ. для вузов. – 2-е изд.- СПб.: ОЛБИС, 1998. –192 с.
 26. Ладанов Н.Ф. Практический менеджмент. – М., 1995. – 492с.
 27. Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496с.
 28. Менеджмент: опорный конспект лекций. – О.: ОГЭУ, 2002. – 122с.
 29. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу: навчальний посібник / Т.І. Лепейко, Т.П. Близнюк, А.В. Котлик та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ. 2011. – 352 с.
 30. Мескон М., Альберт М.Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 704с.
 31. Мошек Г.Є. Основы менеджменту. – К.: Київ. держ. торг. - екон. ун-т., – 1998. –188с
 32. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.:ТОВ "УВПК"ЕКС 06,2001. –392 с.
 33. Основы функционального менеджмента: учебное пособие / Г.Н. Козлова, А.С.Редькин, В.А. Кравченко, И.В. Лебедев и др.; Под. общ. ред. проф. Г.Н.Козловой – Одесса: ОКФА, 2005. – 285 с.
 34. Охріменко А.Г. Основы менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 130 с.
 35. Пушкар Р.М Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
 36. Роббинз, Стивен П., Коултер, Мзри. Менеджмент, 8-е издание.: Пер. англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
 37. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод.посіб. для самот. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
 38. Стадник В.В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

- 39.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
- 40.Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник.– Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
- 41.Якокка Ли. Кар'єра менеджера. / При участии У. Новака; Пер. с англ. Р.И. Столлера; Общ. ред. и предисл. Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 2006. – 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

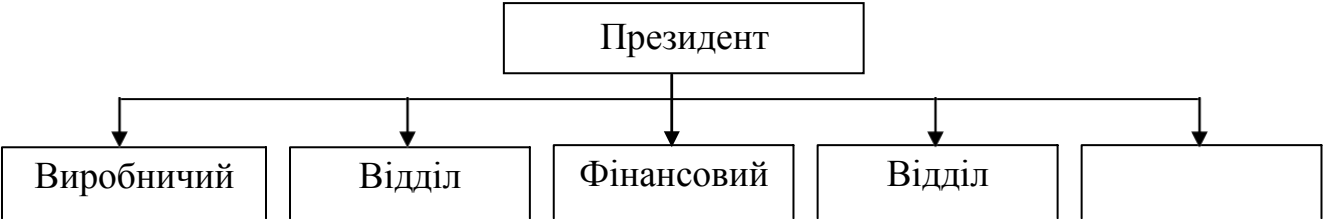


Рис. 7.5. Приклади типів департаменталізації

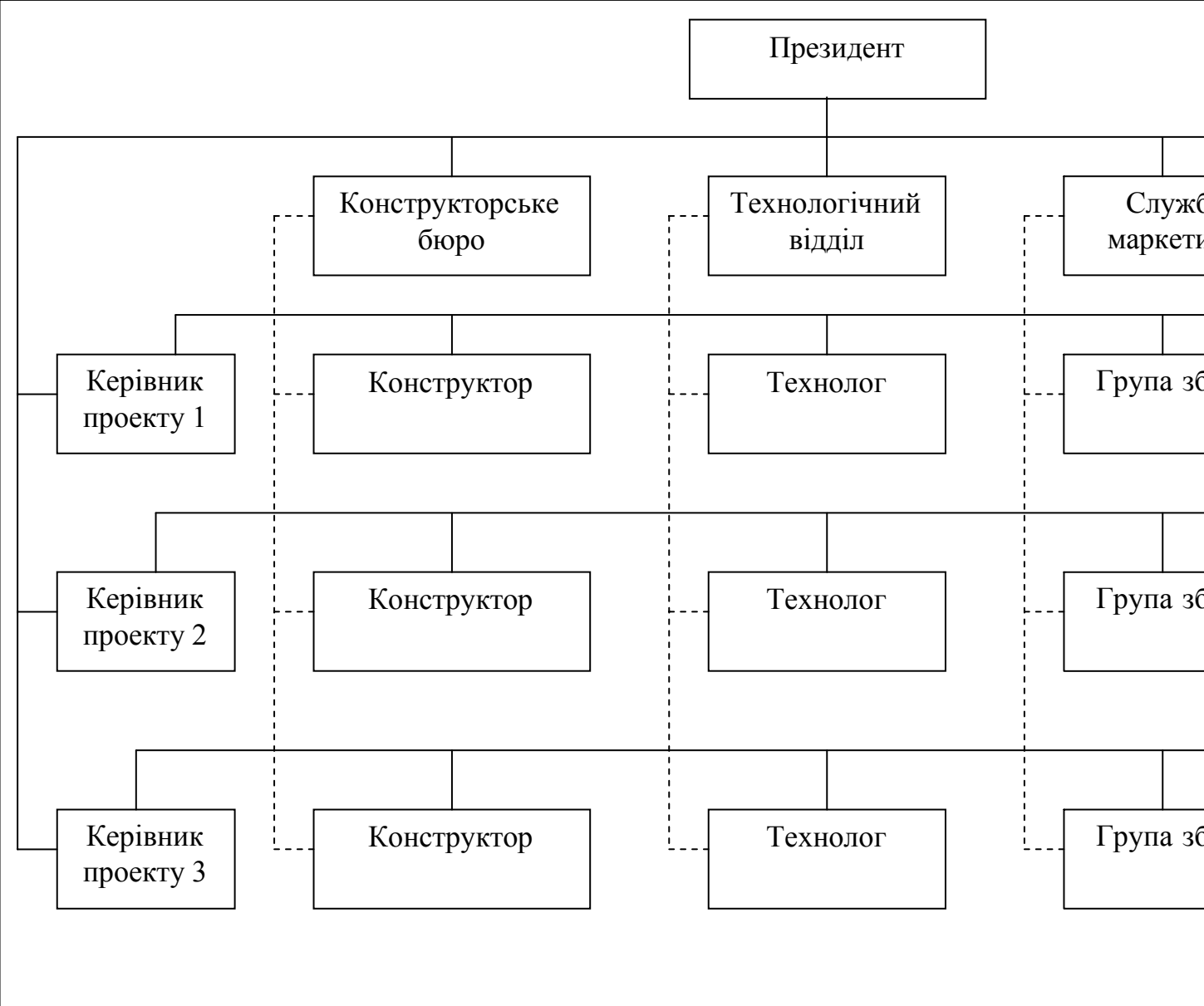


Рис. 7.6. Матрична структура управління

ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту.....	5
Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту	5
Співвідношення категорій «управління» та менеджмент».	6
Менеджери та підприємці	8
Ролі менеджера в організації. Якості менеджера	10
Рівні та сфери менеджменту	14
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	15
2.1. Закони менеджменту	15
2.2. Закономірності менеджменту	16
2.3. Принципи менеджменту.....	17
Тема 3. Історія розвитку менеджменту	18
3.1. Передумови виникнення науки управління організацією	18
3.2. Етапи розвитку менеджменту.....	19
3.2.1. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.....	19
3.2.2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків	26
3.2.3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.....	30
3.2.4. Кількісні (економіко-математичні) методи – школа науки Управління.....	31
3.2.5. Підходи в менеджменті	31
3.2.6. Комп'ютеризація управлінських процесів	34
3.3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.....	35
3.4. Сучасні підходи до менеджменту	36
Тема 4. Організації як об'єкти управління.....	37
4.1. Організації та їх різновиди.....	37
4.2. Організація і її середовище	44
4.3. Внутрішнє середовище організації	45
4.4. Зовнішнє середовище організації.....	46
4.5. Життєвий цикл організації.....	49
4.6. Процес менеджменту.....	50
Тема 5. Функції та технологія менеджменту	52
5.1. Загальна характеристика і класифікація функцій менеджменту	52
5.2. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту	54

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	54
6.1. Поняття «планування». Типи планів	55
6.2. Стратегічне планування	56
6.3. Поточне планування	66
6.4. Оперативне планування	73
6.5. Управління за цілями.....	73
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту....	77
7.1. Сутність організаційної функції.....	77
7.2. Процес побудови організаційних структур.....	80
7.3. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління....	85
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	87
8.1. Сутність мотивації праці персоналу	87
8.2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування.....	88
8.3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом...	92
8.4. Соціальна мотивація робітників.....	96
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	99
9.1. Сутність і види контролю на підприємстві.....	99
9.2. Процес і методи контролю.....	101
9.3. Характеристики ефективної системи контролю.....	104
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	106
10.1. Сутність функції регулювання.....	106
10.2. Характеристика процесів регулювання	106
Тема 11. Методи менеджменту.....	108
11.1. Місце методів менеджменту в процесі управління Організацією.....	108
11.2. Економічні методи менеджменту.....	110
11.3. Технологічні методи менеджменту.....	112
11.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.....	112
11.5. Адміністративні методи менеджменту.....	113
Тема 12. Управлінські рішення в менеджменті.....	114
12.1. Сутність і види управлінських рішень	114
12.2. Процес прийняття управлінських рішень	117
12.3. Підходи до оптимізації управлінських рішень.....	118
12.4. Способи моделювання.....	120
Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті	121
13.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.....	121
13.2. Комунікативний процес	126
13.3. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх	

подолання.....	127
Тема 14. Керівництво і лідерство	129
14.1. Сутність та основні засади керівництва	129
14.2. Підходи до керівництва.....	134
14.3. Стилi керівництва	135
14.4. Конфлікти як об'єкти керівництва.....	144
14.5. Сучасні типи ефективних лідерів.....	153
Тема 15. Відповідальність та етика в менеджменті.....	154
15.1. Види відповідальності в менеджменті	154
15.2. Етика в менеджменті	157
Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	159
16.1. Напрямки організаційних змін та подолання опору змінам....	159
16.2. Ефективність системи менеджменту	163
Тестові завдання для самоперевірки знань	169
Типові задачі	182
Основні терміни та поняття	193
Контрольні запитання для самоперевірки.....	199
Використана література.....	202
Додатки.....	205

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Кравченко Віра Олексіївна

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Коректор Щербак Зоя Миколаївна