

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 005.1(075.034)

Т33

Авторський колектив: канд. екон. наук, доцент І. А. Грузіна – підрозд. 2, 3; канд. екон. наук, доцент І. О. Кінас – підрозд. 5, 6; канд. екон. наук, доцент, І. М. Перерва – підрозд. 1, 4; канд. екон. наук, викладач Д. О. Серіков – вступ; старший викладач О. В. Нечипорук – практичні завдання.

Рецензенти: завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету (м. Харків), д-р екон. наук, професор *О. В. Козирєва*; завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка, д-р екон. наук, професор *О. О. Кудницький*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 4 від 31.05.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.
ISBN 978-966-676-835-6

Присвячено вивченню основ теорії управління. Подано необхідні теоретичні відомості щодо сутності теорії управління та етапів її еволюції; розкрито основні функції та сутність управління організацією як системою та як соціумом; розглянуто особливості управління організаційним процесом. До кожного підрозділу подано практичну частину, спрямовану на закріплення теоретичного матеріалу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.1(075.034)

© Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М.
та ін., 2021

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

ISBN 978-966-676-835-6

Вступ

Вивчення навчальної дисципліни "Теорія управління" базується на засвоєнні управлінських дисциплін та оволодінні загальною теорією управління.

Однією із найскладніших проблем у свідомій діяльності людей є управління функціонуванням організаційних систем, у які людина входить як головний елемент. Організаційний чинник мав домінантне значення в житті суспільства в усі часи та в культурі всіх народів.

Теорія управління покликана дати ключ до засвоєння законів і принципів управління організаційними системами, зробити їх зрозумілими з погляду внутрішнього устрою і механізму функціонування.

Особливе значення це має для сучасних вітчизняних організацій, становище яких в умовах ринкової економіки докорінно змінюється. Тепер організація повинна самостійно формувати цілі та завдання, розробляти стратегію і тактику розвитку, знаходити необхідні матеріальні та трудові ресурси для реалізації поставлених завдань; вирішувати питання створення, злиття і ліквідації структурних підрозділів, служб і філіалів, перебудови системи управління. Це приводить до розширення обсягу робіт, що входять у сферу діяльності управлінця, ускладнення процесу їх виконання.

Для вирішення таких завдань студентам спеціальності 073 "Менеджмент" – майбутнім бакалаврам – потрібно вивчити сутність і змістовність теорії управління, основні цілі та функції теорії управління, особливості управлінської роботи, дослідити сучасні проблеми практики управління.

Метою навчального посібника "Теорія управління" є формування знань з теорії управління, оволодіння закономірностями функціонування підприємств як теоретичної основи управління, формування сучасного світогляду на основі системного підходу щодо створення, функціонування і управління організацією.

Результатом опанування теоретичного матеріалу є формування загальних і спеціальних компетентностей, зокрема, розуміння предметної області та професійної діяльності, здатність: управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, створювати

й організовувати ефективні комунікації в процесі управління, аналізувати та структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Зміст навчального посібника "Теорія управління" відповідає робочій програмі навчальної дисципліни "Теорія управління". Теоретичний матеріал подано в історичній градації розвитку науки управління. Запропоновані в практичній частині завдання допоможуть студентам набути навичок з теорії управління. Для зручності опрацювання матеріалу розміщені предметні й авторські покажчики, які допомагають швидко знайти визначення необхідного поняття в тексті та посилання на конкретного автора.

У розділі 1 розглянуто: сутність понять "менеджмент" і управління; змістовність поняття "теорія управління" та його основні категорії; цілі та функції теорії управління; характеристики управлінської праці; еволюцію управлінської думки та характеристики управлінських революцій; основні напрями управлінської думки як фундаменту наукового управління; наукові школи управління; місце функцій в управлінському процесі; прогнозування та планування як функції управління; організація як функція управління; координація і регулювання як функції управління; контроль як функція управління; мотивація як функція управління; системний підхід до управління організацією; внутрішнє середовище організації; класифікація організацій.

У розділі 2 розглянуто: організації та їх різновиди; сутність і основні риси формальної організації; складові категорії "соціальна організація"; середовище організації; організаційну діяльність; принципи та методи управління; оптимізацію управління.

Практичні частини розділів містять різнопланові завдання, спрямовані на закріплення теоретичного матеріалу, набуття навичок з оперування категорійним апаратом і розвиток умінь розв'язувати конкретні завдання.

Розділ 1

Загальна теорія управління організацією

1. Сутність і змістовність теорії управління

Мета – формування знань щодо: сутності та змістовності понять "менеджмент" і "управління", основних цілей та функцій теорії управління, характеристик управлінської праці.

Головні компетентності: знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

Основні питання

- 1.1. Поняття "менеджмент" і "управління".
- 1.2. Змістовність поняття "теорія управління" та його основні категорії.
- 1.3. Цілі та функції теорії управління.
- 1.4. Характеристика управлінської праці.

Ключові слова: управління, менеджмент, менеджер, адміністрування, теорія управління, система управління, механізм, процес управління, методи управління.

1.1. Поняття "менеджмент" і "управління"

У сучасній науковій літературі [18] зустрічаються два підходи до визначення понять "управління" і "менеджмент".

Відповідно до першого підходу, менеджмент і управління – це два принципово різних види людської діяльності. Це пов'язано з протиставленням двох секторів економіки: громадського (державного) та приватного. Даної точки зору дотримується ряд дослідників, які стверджують, що суб'єктно-об'єктна взаємодія в організаціях приватного сектора принципово відрізняється від взаємодії органів державної влади з різними інститутами, галузями, населенням і т. і. [12].

Відповідно до другого підходу, поняття менеджмент і управління є синонімами [37]. Причиною існування такої точки зору є події, що відбуваються останнім часом. Так, органи влади й організації приватного сектора застосовують схожі методи та принципи управління, займаються цілепокладанням, розподіляють ресурси, оцінюють ефективність діяльності тощо.

Для характеристики наведених точок зору доцільним є розгляд визначень понять "менеджмент" і "управління", що доповнюють один одного.

Менеджмент – це:

наука про управління, що системно використовує форми, методи, способи ефективної організації виробництва з метою отримання максимального прибутку [20];

раціональне управління сучасним виробництвом, яке тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва та бізнесу [119];

діяльність, що має на меті досягнення високої ефективності виробництва за рахунок кращого використання ресурсного потенціалу підприємства [102];

безперервне здійснення послідовних дій – від прогнозу майбутньої діяльності, постановки мети та розроблення способів її досягнення до аналізу фактичного результату [62];

система управління виробничо-господарськими системами (організаціями) або система різних класів і видів управлінської діяльності у виробничо-господарських системах (виробничих організаціях) [19].

Управління – це:

процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення його ефективного функціонування і розвитку [31];

процес планування, організації, координації, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень, необхідних для досягнення цілей організації [78];

таке керівництво людьми та використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання економним і раціональним способом [51];

система різних класів і видів управлінської діяльності соціальних організованих систем, що включає до свого складу стратегічне, поточне управління і оперативне регулювання, або керівництво [59].

Проблема в суперечливості понятійного апарату полягає і в тому, що термін "менеджмент" є запозиченим. В основу терміну "менеджер" закладене англійське дієслово *to manage* – управляти, керувати, що походить від латинського *manus* – рука, що є близьким за значенням до поняття "керівник".

Існує версія, що дієслово *to manage* спочатку означало "мистецтво об'їжджати коней" (в англійському варіанті "to manage a horse"). В англійській мові можна виявити 10 – 15 дієслів, які можна перекласти як "управляти", "керувати" (*to administrate, to organize, to run, to command, to control, to head, to supervise, to guide, to conduct, to direct* та ін.). Останнім часом використання терміна "менеджер" здійснюється не завжди правомірно, і цим словом доповнюють будь-яку посадову позицію в організації, яка може бути не пов'язана з діяльністю керівника. Досить часто його застосування є недоцільним (наприклад, офіс-менеджер – секретар, менеджер зі збуту – продавець).

У сучасних умовах управління стало загальновизнаною особливою галуззю людської і професійної діяльності, спрямованою на досягнення цілей в ході реалізації будь-якої організаційної діяльності шляхом ефективного використання кадрових, технічних, сировинних, інформаційних і фінансових ресурсів.

Поняття **"управління"** або **"діяльність керівника"** у науковій літературі використовується у таких аспектах [94]:

інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації та управляють ними через постановку цілей і розроблення способів їх досягнення;

функції управління – планування, організація і координація, контроль і регулювання, мотивація, здійснення яких забезпечує розвиток бізнесу;

мистецтво, тобто вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей, які працюють в організації і мають свої індивідуальні особливості, характери, здібності;

наука, тобто самостійна галузь знань, що має свій предмет дослідження, свої специфічні проблеми, методи та способи їх вирішення. Ця наука має свою теорію, змістовністю якої є закони та закономірності, принципи, функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Часто менеджмент розглядають як:

діяльність в умовах ринку, ринкової економіки. Це означає орієнтацію організації на попит і потреби ринку, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом і можуть принести фірмі очікуваний прибуток;

постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва з меншими витратами, отримання оптимальних результатів;

господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фірми або її підрозділів;

постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку;

необхідність використання сучасної інформаційної бази та комп'ютерної техніки з метою здійснення різноманітних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень [54; 96; 110].

У більшості випадків управління як самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на досягнення намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів і методів теорії управління, призначене для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Якість прийнятих управлінських рішень безпосередньо залежить від якості управлінської діяльності, яка впливає на якість продукції організації, умови трудової діяльності, рівень життя населення.

Поряд з поняттям менеджмент в теорії управління широко використовується поняття "адміністрування", або "адміністративна праця".

Адміністрування (від лат. *administrare* – управляти) – це [30; 35; 39; 81]:

управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції;

уміння практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність;

стиль управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень [30; 35; 39].

Адміністрування (у широкому значенні) – це система адміністративних інститутів з достатньо суворою ієрархією, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень "спускається" зверху вниз. За такого трактування адміністрування відповідає поняттю адміністративного державного управління, яке визначає особливу соціальну функцію,

спрямовану на впорядкування розвитку в інтересах усього суспільства, де державний чиновник виступає соціальним агентом влади.

Адміністрування (у вузькому значенні) – це професійна діяльність державних чиновників, спрямована на виконання рішень керівництва [30; 35; 39].

З позиції еволюції управління адміністрування розглядається як нижчий рівень управління відносно менеджменту [30; 35; 39].

Таким чином, під розглядуваним розуміють переважно діяльність керівників, яка пов'язана з виконанням таких видів робіт, як розпорядництво (доведення в усному та письмовому вигляді прийнятих рішень до виконавців); інструктування, контроль і координація діяльності співробітників, оцінювання їх праці, мотивація; проведення зборів і нарад, прийом відвідувачів, ведення ділових переговорів, відповіді на листи та телефонні дзвінки; обхід робочих місць.

1.2. Змістовність поняття "теорія управління" та його основні категорії

Теорія управління як наука виникла наприкінці XIX ст. і з тих пір перетерпіла значних змін. Ф. У. Тейлор, який підкреслював, що управління є справжньою наукою, що спирається на точно визначені закони, правила та принципи, є родоначальником теорії управління [99], однак саме поняття "наукове управління" вперше визначив представник американських фрахових компаній – Л. Брандейс у 1910 р. [100].

Пізніше Л. Гьюлік – теоретик в області управління, заявив, що управління можна вважати наукою, адже воно систематично вивчає явища, що згруповані в різні теорії, прагне на системній основі виявити причини систематичної сумісної праці людей для досягнення визначених цілей для того, щоб зробити цю співпрацю більш корисною для людства [122].

Отже, теорія управління сформувалася у цілісну систему наукових знань у відповідь на актуальну потребу суспільства в ефективній координації взаємодії людей за умов сучасної цивілізації. Основне завдання теорії управління на нинішньому етапі – це виявлення чинників успіху в практичній управлінській діяльності.

Відповідно до наукової літератури [13], теорія управління є міждисциплінарною самостійною галуззю знань, яка поєднує наукові узагальнення з практичним досвідом управлінської роботи.

Теорія управління – це стосунки, які розвиваються між людьми в процесі управління, пошуку шляхів ефективного досягнення цілей організацій, соціальних єдностей та особистостей, які їх становлять [79].

Досить часто науковцями у якості синоніму використовується поняття "управлінська думка" [88]. Це зумовлено тим, що система знань про управління не обмежується лише накопиченням інформації про ідеї, положення, теоретичні принципи, що характеризують її як науку. Вона також об'єднує відомості про конкретний досвід управління та найвищі досягнення в управлінській практиці, які дають підстави називати цей вид діяльності людини мистецтвом.

Теорія управління – це сукупність знань про закони та закономірності, методологію та методи здійснення управлінської діяльності [52].

Відповідно, наука управління, спираючись на знання трьох базових наук – психології, економіки та права, створює, систематизує і поширює знання про те, як саме здійснювати управлінську діяльність.

Управління – це особливий вид взаємовідносин між людьми, сутність якого полягає в тому, що одна людина прагне домогтися від іншої певних дій, які б цей інший за власною ініціативою не здійснював [71].

Управління ґрунтується на власних принципах і законах, містить специфічні для нього категорії.

Основні категорії управління як цілеспрямованого впливу [60]:

об'єкт управління;

суб'єкт управління;

система управління;

механізм управління;

процес управління;

метод управління.

Суб'єкт управління – це керівна підсистема, що впливає на інші елементи системи управління [49]. Це джерело впливу, яким може виступати той, хто має на це повноваження: директор заводу, менеджер банку та ін. Суб'єкт управління як ланка, частина соціально-економічної системи, впливає на всю систему в цілому.

Об'єкт управління – керована підсистема, яка сприймає управлінські впливи від керівної підсистеми (як акт узгодження діяльності людей) [55]. Об'єктами управління можуть бути територіальні спільноти людей, галузі, види ресурсів, групи людей, окремі особи тощо.

Об'єкт і суб'єкт управління співвідносяться як частина та ціле.

Головний елемент соціально-економічної системи – людина, яка може виступати і суб'єктом, і об'єктом управління.

Кожний член суспільства управляє його розвитком через виборчу систему, водночас саме на людину спрямовується керівний вплив. І людина, і організація реагують на дії не пасивно, а з урахуванням своїх інтересів. Людина може прийняти управлінський вплив, слідувати йому, а може відкинути, від чого залежатиме ефективність всієї системи управління в цілому.

Система управління – це сукупність функцій і повноважень, необхідних для здійснення управлінського впливу [34]. Систему управління можна уявити як сукупність ланок, що здійснюють управління, а також зав'язків між ними. Вона включає засоби здійснення управлінських дій, а саме: інтереси, цінності, мотиви, настанови, стимули.

Механізм управління – це сукупність засобів і методів впливу на діяльність людей, колективів [75].

Механізм – це зчеплення різних важелів (особистісних, економічних, психологічних, соціальних), що визначають можливість руху [75]. Особливість механізму управління полягає в можливості посилювати чи послаблювати вплив засобів управління та обирати засоби впливу.

Процес управління – це послідовність дій, з яких формується управлінський вплив [75]. Він характеризує процесуально-змістовний аспект управління.

Поняття системи управління характеризує статику управління, поняття процесу управління – його динаміку, поняття механізму – спосіб організації управління. Процес управління не може здійснюватися будь-яким механізмом управління. Механізм управління не може реалізувати будь-який процес управління. Забезпечення ефективного управління потребує знань основних категорій теорії управління та принципів їх взаємозв'язку, адже управління – це потреба, яка реалізується свідомо.

Методи управління – це способи виконання різноманітних функцій для здійснення впливів, що розрізняються за механізмом виконання [115]. Вибір методу управління залежить від конкретної ситуації та характеру проблеми, яку необхідно вирішити.

Предмет теорії управління – це управлінські відносини, в яких одночасно проявляються економічні, соціальні та політичні інтереси, а також тенденції розвитку практики управління [115].

1.3. Цілі та функції теорії управління

Формування змістовності теорії управління відбувається еволюційно. Разом з тим для теорії управління характерні певні цілі, завдання та функції, які визначаються у процесі її вивчення і практичного використання людиною отриманих навичок.

Теорія управління – це наука, яка вивчає управлінські процеси у соціально-економічних системах, принципи, змістовність і форми управлінських відносин, а також закономірності їх виникнення і розвитку [79].

Теорія управління має *предмет досліджень* [13]:

вивчення закономірностей організації управлінського процесу та взаємовідносин людей, що виникають під час його реалізації;

розроблення системи та методів активного впливу на об'єкт управління;

визначення способів передбачення і прогнозування досліджуваних процесів.

Основні цілі теорії управління [13]:

формування уявлення про особливості та специфіку управлінської діяльності, про її роль і значення в життєдіяльності суспільства;

узагальнення основних і найважливіших управлінських концепцій, які необхідно використовувати у практичній управлінській діяльності;

формування розуміння специфіки управлінської діяльності та використання основних методів управлінського впливу;

розвиток навичок з аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, виявлення проблемних управлінських ситуацій і вибір найраціональнішого рішення з їх подолання;

формування уявлень і навичок з розроблення (проектування) організаційних структур, їх аналіз і вдосконалення;

формулювання науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління.

Мета теорії управління (у загальному вигляді) – формування та розвиток управлінського мислення, уявлення і розуміння основ управлінського процесу у державних, муніципальних і приватних структурах у сучасних умовах [13].

Специфіка будь-якої концепції або цілеспрямованої діяльності, у тому числі теорії управління, проявляється у функціях, що реалізуються. Залежно від різних точок зору на теорію управління в науковій літературі виділяють різну сукупність функцій теорії управління.

Найпоширенішими є функції теорії управління, наведені у табл. 1.1 [36; 37; 95].

Таблиця 1.1

Функції теорії управління

Функції управління	Характеристика функції управління
Історична	Пов'язана з вивченням попередньої практики управлінської діяльності, проблем і способів їх вирішення, розглядом розвитку людського суспільства через призму управлінських відносин
Наукова	Спрямована на систематизацію теорій, методів, способів управління та їх використання у процесі управлінської діяльності
Цільова	Визначає основу управлінської діяльності, її сутність, специфіку та формує основні напрями розвитку об'єкта управління
Дослідницька	Пов'язана з вивченням специфіки управлінської діяльності, виявленням основних закономірностей і розробленням на цій основі методичних рекомендацій
Системна	Визначає образ управлінської діяльності, її специфіку та послідовність виконання операцій і процедур, які у перспективі визначають синергетичний результат управління
Організаційна	Дає можливість раціонально підходити до впорядкування будь-якої людської діяльності в усіх видах і типах організацій
Освітня	Формування систематизованих знань про основи управлінської діяльності
Соціальна	Розгляд управлінської діяльності в контексті динаміки суспільних відносин і особливостей розвитку суспільства
Стратегічна	Перспективне бачення майбутніх поетапних цільових орієнтирів розвитку об'єкта управління або розрахунок майбутніх наслідків прийнятих управлінських рішень
Культурна	Пов'язана з основними етичними нормами поведінки керівника, якими він послуговується у процесі своєї діяльності; їх вибір залежить від рівня розвитку особистості
Економічна	Пов'язана з тим, що результативність системи управління і управлінської діяльності безпосередньо впливає на ефективність функціонування будь-якої організації державного або приватного секторів економіки
Інформаційна	Визначається тим, що об'єктом, предметом і результатом управлінської діяльності є інформація, а її збирання, аналіз, обробка та зберігання є невід'ємною частиною управлінської праці

Наведені у табл. 1.1 загальні функції теорії управління набувають конкретної специфіки відповідно до конкретного об'єкта управління (організація, підрозділ, індивід) або конкретної сфери діяльності (виробництво, кадри, фінанси, ринок, постачання і збут, техніка).

1.4. Характеристика управлінської праці

Особливості управлінської діяльності, її функції і специфіка визначаються завданнями, які вона вирішує, і змістовністю процесу управлінської праці.

Основна мета управління – створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних та ін.) для реалізації завдань організації (підприємства), встановлення взаємозв'язку між індивідуальними трудовими процесами, координація та узгодження спільної діяльності працівників з метою досягнення конкретних запланованих результатів [116].

Управління – це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом керівного впливу.

Досягнення мети управлінської діяльності здійснюється шляхом підготовки та реалізації сукупності управлінських впливів.

Управлінські впливи на колективи людей та їх трудову діяльність – це специфічний продукт управлінської праці [86].

Основна форма управлінського впливу – це управлінське рішення.

Основна особливість управлінської праці – це розмаїття розв'язуваних у процесі управління його суб'єктами різноманітних проблем організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру [113].

Специфічна особливість управлінської діяльності – інформація є об'єктом, предметом і результатом управлінської діяльності [27].

Управлінська праця поєднує творчі, логічні та технологічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер [94].

Досягнення мети в управлінні здійснюється шляхом підготовки та реалізації сукупності управлінських впливів. Продуктом праці менеджера є вплив на колективи людей та їх трудову діяльність.

Специфіка й особливість управління, як багатогранного процесу, залежать від сфери й об'єкта управління. Відповідно, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, прийняття на цій основі управлінських рішень – це процедура, що залежить від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Зазначені обставини вимагають від людини, що займається цією специфічною діяльністю, творчого та водночас наукового підходу. Якість ухвалених рішень залежить не тільки від знань і кваліфікації керівника, а й від його особистісних якостей, практичного досвіду, здорового глузду, інтуїції.

Інтенсифікація вивчення проблем управління і управлінської праці була викликана певними чинниками та тенденціями в житті суспільства [109], якими є:

- поява великих транснаціональних корпорацій;

- обмеженість економічних ресурсів і/або нераціональність їх розподілу;

- прагнення господарюючих суб'єктів до організаційного розвитку й отримання економічного ефекту;

- виникнення нових теорій і концепцій, що узагальнюють попередній успішний управлінський досвід.

До *основних цілей управлінської праці*, що розрізняються за аспектами управління, відносять [27]:

- розроблення теоретичних основ і методичних принципів ефективного впливу на суспільні явища та процеси;

- розроблення теоретичних основ і методичних принципів успішної діяльності людей у межах організацій.

До *основних проблем сучасної практики управлінської діяльності* відносять [109]:

- неефективне управління організацією, яке зумовлює збільшення витрат і зростання собівартості та ціни продукції;

- несистемне бачення і розуміння процесів як усередині організації, так і за її межами;

- наявність некомпетентних співробітників на ключових посадових позиціях;

- надмірно роздутий управлінський апарат і бюрократизація елементарних управлінських процедур;

зловживання посадовими повноваженнями та розкрадання матеріальних цінностей;

нечітке виконання функціональних обов'язків, закріплених за працівниками та структурними підрозділами;

низький культурний рівень менеджерів.

У деяких наукових джерелах наведено таку характеристику використання робочого часу керівником [5]:

заплановані засідання і зустрічі – 59 %;

робота з паперами – 22 %;

незаплановані зустрічі – 10 %;

розмови по телефону – 6 %;

поїздки та огляди – 3 %.

Це зумовлюється тим, що праця керівника є складним і багатограним процесом, який не має чітких меж завершення, тобто управлінський процес пов'язаний з безперервною діяльністю. У такій ситуації не йдеться про те, що наданий розподіл часу на окремі види робіт є універсальним і характерним для усіх керівників.

Отже, ключовими аспектами у розглядуваній галузі, що впливають на специфіку управлінської діяльності, є сфера (галузь: машинобудування, хімічна промисловість, нафтовидобуток, освіта, медицина тощо, в якій працює менеджер (керівник), а також особливості об'єкта управління, який він очолює.

Специфіка об'єкта управління буде ключовою у визначенні видів робіт. І витрати праці, і витрати робочого часу на їх реалізацію, і їх відсоткове співвідношення може суттєво змінюватись або доповнюватись новими видами діяльності, що обумовлено впливом чинників зовнішнього середовища організації та її внутрішніми потребами. Отже, управлінська діяльність вимагає певних знань, кваліфікації і досвіду.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління?
2. У чому полягає сутність управлінського впливу?
3. Що є двигуном розвитку теорії управління?
4. Що вивчає теорія управління?
5. Які основні функції виконує теорія управління?

2. Еволюція управлінської думки

Мета – формування знань щодо: впливу управлінських революцій на розвиток теорії управління, основних напрямів управлінської думки як фундаменту наукового управління, характеристик наукових шкіл і підходів до управління, їх впливу на розвиток управління.

Головні компетентності: знання та розуміння предметної області теорії управління та професійної діяльності менеджера; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

Основні питання

2.1. Еволюція управлінської думки у XX ст. Характеристика управлінських революцій.

2.2. Основні напрями управлінської думки як фундамент наукового управління.

2.3. Наукові школи управління.

Ключові слова: організація, менеджмент, управління, принципи менеджменту, школи управління, модель управління, технології управління, інтегральний підхід.

2.1. Еволюція управлінської думки у XX ст. Характеристика управлінських революцій

Історія управлінської думки починається з часів, коли людство почало замислюватися про кращу організацію управління об'єктами. Однак слід пам'ятати, що сфера дослідження теорії управління є досить широкою – це й управління об'єктами неживої природи, людьми, діями на полі бою і цілими державами. З огляду на це роботи Платона й Аристотеля, що присвячені питанням державного устрою, також можна вважати джерелами теорії управління. Ще давнішими витокami є загальновідомі Кодекс Хаммурапі (приблизно 1750 р. до н. е.) або Збірка законів Ешнунни (сучасне городище Тель-Асмар на території Іраку) – стародавнього міста в Межиріччі, древньої столиці близькосхідної області Варум, що з'явилась

ще раніше. Ці джерела також є тогочасними уявленнями про управління державою [44], оскільки вже за тих часів існували письмові свідчення розвитку управлінської думки.

Ідеї державного управління містяться у багатьох роботах древніх мислителів. У цьому переліку і трактат "Государ" М. Макіавеллі, де відображено теорію і практику успішного управління [89], і праці англійця Т. Мора, який прагнув до створення образу ідеального суспільного устрою [106], а також думки англійських філософів, які продовжили розвивати ідею про ідеальну суспільне управління.

В епоху Просвітництва широкого обговорення філософами набули недоліки абсолютистської монархії і переваги республіканської форми правління, демократичних засад. Одночасно розвивається ідея держави конституційного типу з поділом влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову [33].

XIX ст. відзначене появою марксизму, що відстоював ідеї ліквідації приватної власності та підкреслював необхідність переходу від капіталістичного до соціалістичного суспільства шляхом вирішення внутрішніх суперечностей капіталізму. Саме марксизм став підґрунтям соціально-демократичного руху й обумовив соціально-економічні та політичні перетворення в багатьох країнах початку XX ст. [32].

Стрімкий розвиток управлінських ідей відбувався не лише у державному секторі, але й у військовій теорії і практиці. Багато термінів, які є розповсюдженими в управлінні, були запозичені саме з військової сфери – як то широко використовувані сьогодні "стратегія", "тактика", "оперативні дії" та багато інших [44]. На еволюцію управлінської думки у військовому мистецтві впливали, у свою чергу, рівень розвитку виробництва та засобів збройної боротьби, характер суспільного устрою держави. Починаючи з XVIII ст., теорія ведення військових дій постійно розвивається разом зі зміною озброєння і технічних засобів ведення війни. Також набуває сучасного тлумачення і, відповідно, широкого поширення термін "стратегія". Сьогодні стратегії і тактики, що використовувались у військових діях, вивчаються і успішно впроваджуються менеджерами сучасних підприємств як дієві засоби ведення конкурентної боротьби, набуття конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і розвитку кадрів [44].

Останнім часом у процесі досягнення цілей підприємства перевага надається не військовим, а економічним, дипломатичним, ідеологічним

інструментам. Великого значення набувають прогноз та управління наслідками певних дій для запобігання їх перетворенню на великомасштабні катастрофи із загрозою життєдіяльності суспільства.

Сучасний менеджмент як тип управління розглядається науковцями як основний напрям соціальної думки. Цьому передувала багатовікова еволюція менеджменту й управлінської науки у межах різних соціально-економічних формацій. Ще у найдавніших суспільствах – Шумері та Єгипті вже спостерігається трансформація вищої касты священнослужителів у релігійних менеджерів, адже вони досить вдало переформулювали релігійні принципи. Так, якщо раніше боги вимагали людських жертв, то пізніше, як заявляли жерці, їм стала потрібна не людська кров, а символічні жертви – підношення худоби, грошей, ремісничих виробів [65].

По суті, це можна назвати першою революцією в історії суспільства, в результаті якої з'явився принципово новий тип ділових людей – ще не комерсантів, але вже і не виключно релігійних діячів. Данина, яку вони збирали з населення для справляння релігійних обрядів, накопичувалася, а згодом обмінювалася на те, що задовільнювало нагальні потреби. Шумерські ділки стали багатими та впливовими. Це ще не був клас власників у класичному розумінні, адже нічого не привласнювалося та не використовувалося для особистих цілей. Гроші були для них не самоціллю, а лише побічним результатом релігійної діяльності. Жерці, окрім виконання релігійних обрядів, здійснювали збирання податків, управляли державною скарбницею, регулювали державний бюджет. З тих часів збереглися глиняні таблички, на яких жреці вели ділові записи, у тому числі, пов'язані з практикою управління: дослідниками було виявлено контрольні, планові, облікові елементи, що сьогодні включають до управлінського процесу [29].

Побічним позитивним результатом управлінської діяльності жерців стала поява писемності: оскільки запам'ятати весь обсяг ділової інформації було неможливо, це призвело до появи письмової мови. Однак її опановували лише ті верстви населення, які вели ділові переговори, кому треба було відповідати на запити, вести тяжби, платити податки, писати накази.

Результатом першої революції стало перетворення менеджменту на дієвий інструмент комерційної і релігійної діяльності, а з часом – на професійний вид діяльності.

Друга революція в галузі менеджменту, що сталася майже через тисячу років після першої і пов'язана з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі, стала поштовхом до формування адміністративного менеджменту. За тих часів для управління великими володіннями була необхідна ефективна адміністрація, з огляду на що видатний політик і полководець уперше став управляти на підставі писаних законів. Відомий "Кодекс законів" Хаммурапі містить 285 настанов з управління державою, що відзначено науковцями, як один з найцінніших етапів у історії менеджменту. Однак заслугою Хаммурапі було не лише створення "Кодексу законів", він започаткував оригінальний лідерський стиль і постійно підтримував свій образ захисника людей [29].

Друга революція в менеджменті сприяла появі так званої світської манери управління, виникненню першої формальної системи організації і регулювання взаємовідносин людей, перших спроб лідерського стилю.

Через тисячу років після смерті Хаммурапі Вавилон нагадав про себе як про центр розвитку менеджменту: цар Новуходоносор II став автором системи виробничого контролю. Нові технологічні ідеї поширювалися за допомогою торгівлі, подорожей, війн. За тих часів перші паперові гроші з'явилися в Китаї, ткацька справа – в Італії, банківська система – в Англії. Свій вклад у становлення науки управління внесли філософ Сократ та його учень Платон [9]. Цьому періоду притаманний розвиток різних методів управління. Зазначені факти характеризують третю управлінську революцію в менеджменті.

Значна кількість управлінських нововведень виявлена вченими у Стародавньому Римі – саме там з'явилась система територіального управління Діоклетіана, а також адміністративна організація римської католицької церкви [93].

Четверта революція в менеджменті, яка справила величезний вплив на теорію і практику управління, майже збігається за часом з великою індустріальною революцією XVII – XVIII ст., що стимулювала розвиток європейського капіталізму [29]. У цей час остаточно сформувалась сучасна система акціонерного капіталу. Власники капіталу все більше віддалялися від бізнесу; керівник-власник (капіталіст) поступово був замінений сотнями акціонерів. Так з'явилася нова, розпорошена форма власності, коли в одного капіталу було кілька власників, а замість єдиного керівника-власника з'явилося кілька найманих менеджерів-невласників.

Відбулось відділення управління від виробництва, а менеджмент набув самостійної економічної сили. Ці часи характеризуються стрімким зростанням обсягів виробництва, розширенням банківських операцій, виникненням маркетингу [29]. Отже, управління почало вимагати спеціальних навичок, знань та умінь.

Саме в період четвертої революції менеджмент розпадається на безліч підфункцій – планування, організація, контроль, закупівля і збут. Кожен виробничий процес виділився в самостійну функцію і сферу діяльності менеджера, що суттєво загостило проблему координації діяльності. Єдиним шляхом вирішення проблеми було визнання необхідності залишити за менеджером загальних функцій, а за кожною функцією закріпити штат працівників. Це, у свою чергу, призвело до появи планових відділів, відділів кадрів, відділів головного технолога й інших [29].

Водночас стрімко зростає кількість менеджерів, кожен з яких мав свою функцію управління. Згодом робота єдиного менеджера-функціонала знову розбивалась на підфункції, і замість нього з'явилося співтовариство фахівців. Тобто менеджер мав координувати роботу фахівців, використовуючи спеціальні інструменти, серед яких система прийняття рішень, філософія управління, цілепокладання [65].

Менеджмент зародився у приватному секторі, але остаточно сформувався у великих корпораціях. Добробут як державного, так і приватного секторів усе більшою мірою почав залежати від якості управління, однак до початку XX ст. менеджери ще не були професіоналами. Лише епоха монополістичного капіталізму дала перші школи бізнесу та систему професійного навчання керівників. Так з'явився клас професійних менеджерів; і сталася п'ята управлінська революція.

Поступово з'являється армія державних чиновників, а XX ст. характеризується тим, що лише бюрократія вважається компетентною у прийнятті рішень, маючи на увазі, що управління є функцією виключно професіоналів, і лише чиновники є тими, хто пройшов професійну підготовку та займається управлінням на постійній основі. Наслідком зазначених процесів стала загальна бюрократизація управлінського апарату [65].

Свого апогею інтерес до управління досяг в середині 50-х рр. XX ст. Шосту управлінську революцію науковці називали "мовчазною", а в середині 70-х рр. менеджерський бум пішов на спад.

2.2. Основні напрями управлінської думки як фундамент наукового управління

Наприкінці XIX – початку XX ст. в якості самостійного напрямку сформувалась теорія управління соціально-економічними системами, яка включає [54]:

- теорію менеджменту;
- теорію управління міжнародними відносинами;
- теорію управління державним розвитком;
- теорію управління регіональним розвитком.

З того часу теорія управління соціально-економічними системами набуває статус наукової дисципліни, активно проводяться дослідження, формуються моделі управління, що відображають різні погляди вчених на даний процес.

На рубежі XIX – XX ст. з'явилися перші роботи, присвячені управлінню господарською діяльністю, що було обумовлено ускладненням виробництва та механізмів управління ним. Результатом цього процесу стала актуалізація інтересу до підвищення ефективності управління для нормального функціонування підприємства й отримання прибутку. Це стало поштовхом для виникнення нового напрямку управлінської думки – так званого наукового менеджменту.

Засновником наукового менеджменту вважається Фредерик Тейлор, який був інженером-практиком і менеджером і займався пошуком шляхів вирішення проблеми раціоналізації виробництва та праці для підвищення продуктивності й ефективності [99].

Основні ідеї Ф. Тейлора:

- управління має стати системою, що базується на певних наукових принципах;

- управління має здійснюватися спеціально розробленими методами та заходами – як то: проектування, нормування, стандартизація (не лише техніки, виробництва, але і праці, її організації та управління);

- управління має передбачати вдосконалення системи оплати праці.

Наслідком бурхливого розвитку промисловості стала подальша еволюція наукових поглядів класичної школи. Видатний французький інженер Анрі Файоль продовжив дослідження Тейлора та запропонував

формалізований опис роботи керівників в організаціях [69]. Вчений виділив характерні для керівників види діяльності (функції):

- планування;
- організація;
- керівництво;
- координація;
- контроль.

А. Файоль також сформулював **основні принципи менеджменту** та пропонував дотримуватися їх у вирішенні управлінських завдань і виконанні функцій менеджменту [69]:

- принцип поділу праці, відповідно до якого ефективне використання робочої сили підвищується через скорочення кількості цілей, на які спрямовані увага та зусилля працівників;

- принцип відповідальності свідчить про те, що для підвищення відповідальності необхідним є делегування виконавцям різних повноважень;

- принцип дисциплінованості, тобто необхідності виконання умов, сформульованих в угоді наймання;

- принцип єдиноначальності, відповідно до якого працівником має управляти тільки один керівник;

- принцип єдності дій показує, що одноцільові дії мають здійснюватися відповідно до плану;

- принцип підпорядкованості особистих інтересів, який пояснює, що інтереси організації мають бути вище особистих;

- принцип використання винагороди, тобто кожную працю слід справедливо винагороджувати;

- принцип централізації, тобто наявності єдиного центру управління;

- принцип "скалярного ланцюга", тобто ланцюг команд не повинен перериватися;

- принцип порядку – кожне робоче місце має бути підготовлено під конкретного працівника;

- принцип справедливості, тобто об'єктивності всіх рішень;

- принцип стабільності персоналу передбачає безперервну боротьбу за зниження рівня плинності кадрів;

- принцип заохочення ініціативи, тобто всі ініціативи повинні бути помічені;

- принцип корпоративності, сформульований в девізі "В єднанні – сила".

Одним із засновників теорії управління соціально-економічними системами є німецький соціолог Макс Вебер, яким було запропоновано модель ідеальної демократії [98]. М. Вебер вивчав вплив релігійних ідей на господарську та соціальну галузі життя. Зокрема, він установив визначальне значення протестантської етики у формуванні капіталізму. Лейтмотивом його досліджень є тема раціональності як історичної долі західного суспільства й організаційного принципу пізнання.

Період 1930 – 1950 рр. характеризується активним розвитком *школи людських відносин*. Один з найяскравіших її представників – американський психолог і соціолог Джордж Елтон Мейо шляхом експериментів виявив, що чітко розроблені робочі операції, гідна заробітна плата і сприятливі робочі умови не завжди приводять до підвищення продуктивності праці працівників [28]. Ключову роль, на думку вченого, відіграють соціально-психологічні чинники – такі, як орієнтація на групові норми (наприклад, не робити більше, ніж може зробити сусід по конвеєру), інтерес до процесу роботи та працівників з боку керівництва та ін.

Причини цього явища були знайдені пізніше відомим науковцем Абрахамом Маслоу та іншими психологами. Так, А. Маслоу мотивами вчинків людей вважав не економічні сили, а різні потреби, які можуть бути лише частково і опосередковано задовільнені за допомогою грошей [22; 61]. Спираючись на ці висновки, дослідники вважали, що, у разі турботи керівництва про своїх працівників, рівень їх задоволеності зростає, що, відповідно, веде до зростання продуктивності. Ці погляди стали підставою для створення нової моделі управління, згідно з якою ефективне функціонування організації суттєво залежить від задовільнення потреб працівників, максимально повного використання їх потенціалу, а також сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Саме ці висновки стали передумовою активного вивчення феномена організаційної поведінки.

Ще один відомий вчений – Дуглас МакГрегор розробив модель управління, відповідно до якої весь процес управління можна виразити в межах теорії У або теорії Х [50].

Відповідно до теорії Х усі наймані працівники бажають отримати від наймача максимум благ, причому дати йому натомість якомога менше. Тобто люди за своєю природою є ледачі, не прагнуть працювати, не володіють ініціативою і відповідальністю; вважають за краще, щоб ними управляли; прагнуть переважно задовільнення власних потреб [50].

Відповідно, керівник змушений постійно застосовувати механізм примушення, встановлювати жорсткі норми виробничої діяльності працівників, суворо регламентувати всі види робіт, контролювати їх виконання, оплачувати працю в суворій відповідності до її результатів на підставі жорстких норм і нормативів.

Відповідно до теорії У наймані працівники у процесі праці прагнуть до задовільнення своїх найважливіших духовних потреб, однією з яких є потреба у самовираженні, розвитку та реалізації творчого потенціалу, і лише після цього – до задовільнення матеріальних потреб [50]. Такі працівники працелюбні, володіють внутрішньою організованістю і самодисципліною, діяльні та цілеспрямовані. Керівник має лише м'яко підштовхувати енергію працівників у необхідному напрямку, залучати їх до творчої роботи та підготовки управлінських рішень, довіряти їм, надаючи свободу дій, підтримувати та заохочувати [50].

Значним внеском у розвиток управлінської думки став науково-технічний прогрес. Розвиток теорії автоматизації, поява сучасних складних технічних систем дали поштовх розвитку кібернетики – науки про загальні закономірності процесів управління і передання інформації у різних системах – машинах, живих організмах або суспільстві. Кібернетика вважається міждисциплінарною наукою, адже її виникнення відбувалося на стику математики, логіки, біології та соціології [96].

Кібернетика як наукова дисципліна спирається на роботи Норберта Вінера та Вільяма Росса Ешбі. Н. Вінер у своїй праці "Кібернетика та суспільство" популяризував соціальні значення кібернетики, провівши аналогії між автоматичними системами та людськими інститутами [16]. У результаті досліджень Н. Вінер підтвердив спільність принципу негативного зворотного зв'язку як для систем автоматичного регулювання, так і для живих організмів, який означає, що для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідною є інформаційна взаємодія між керівною і керованою системами.

Об'єктом кібернетики вважаються всі керовані системи.

Кібернетичні системи розглядаються абстрактно, незалежно від їх матеріальної природи.

Приклади кібернетичних систем [90]:

- автоматичні регулятори в техніці;
- електронно-обчислювальні машини;
- людський мозок;

біологічні популяції;
людське суспільство.

Кожна подібна система – це безліч взаємопов'язаних об'єктів (елементів системи), здатних сприймати, запам'ятовувати та переробляти інформацію, а також обмінюватися нею [90].

Друга половина XX ст. характеризується формуванням різних напрямів теорії управління, які активно й ефективно використовуються сучасними підприємствами [101]. Серед них:

теорія і практика управління якістю;
застосування маркетингових прийомів у менеджменті;
управління знаннями;
стратегічне управління;
інноваційне управління.

У практику увійшли такі **технології управління**:

аутсорсинг – передання організацією, на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії, що діє у схожій області [101];

краудсорсинг – залучення до вирішення тих чи інших проблем інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань і досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних засадах із застосуванням інформаційних технологій [82];

моніторинг – система постійного спостереження за явищами та процесами, що проходять у навколишньому середовищі та суспільстві, результати якого слугують для обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення безпеки людей та об'єктів економіки [118];

бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним; переймання його найкращих методів роботи; або безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями та ін. [3; 4].

Початок 60-х рр. XX ст. відомий появою стратегічного менеджменту, проводяться перші дослідження стратегій компаній. У ті часи стратегічний менеджмент визначався як менеджмент, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності й ефективності організації шляхом розроблення її стратегії в умовах складної, швидкозмінної ситуації [38].

Зміна умов функціонування сучасних організацій обумовила трансформацію сутності поняття "стратегія". Раніше стратегію розглядали як конкретний довгостроковий план досягнення певної мети. Тепер більшість сучасних фахівців схильється до того, що вона є поєднанням раціонально виробленої стратегії із випадковою (так званою надзвичайною) стратегією [83], тобто результатом взаємодії планових і незапланованих дій.

Активізується інтерес до управління якістю, яке до 1950-х рр. зводилось до контролю якості продукції і було прерогативою інженерно-технічних відділів. Однак з середини XX ст. склалися передумови для виникнення нової концепції управління якістю, орієнтованої на задоволення запитів споживача, що загострює проблему підвищення якості, викликаючи перегляд змістовності функцій кожного співробітника організації.

На початку 1950-х рр. американські дослідники запропонували модель загального управління якістю (Total Quality Control) – систему, що дозволяла одночасно вирішувати проблеми якості продукції, обслуговування та роботи [104]. Якість мала контролюватися не лише на завершальній стадії виробництва, а на кожному етапі створення виробу. Результатом став *інтегральний підхід*, який розглядав усі процеси та проблеми якості у взаємозв'язку та взаємодії з метою забезпечення ефективної та конкурентної поведінки організації на ринку.

Кінець XX ст. пов'язаний з революційними змінами у виробничих та інформаційних технологіях, широким практичним використанням досягнень науки та перенесенням акценту з матеріальних активів на нематеріальні: знання, вміння та навички працівників, їх кваліфікація, патенти, ноу-хау, атмосфера в колективі, бренд компанії і багато іншого [110]. Нові закономірності та тенденції було враховано у роботах з управління знаннями, присвячених дослідженню питань інтелектуального капіталу. Особлива увага приділялась формуванню та розвитку економіки, заснованої на знаннях; дослідженню сутності інтелектуального капіталу, методикам його оцінювання і способам застосування; змістовності, стратегіям, організаційним формам і технологіям управління знаннями.

Істотних змін зазнали конкретні методи управління у період проникнення нових інформаційних технологій в практику управління. Це приводить до виникнення нових галузей управлінської науки, освоєння управлінською думкою нових можливостей сучасного управлінського

процесу. Багатьом організаціям – як комерційним, так і державним – пропонуються сьогодні готові інформаційні рішення, що забезпечують раціоналізацію всього управлінського процесу. Новаторами управлінської думки стають не окремі автори нових управлінських концепцій, а великі колективи фірм – провайдерів відповідних інформаційних систем (SAP, IBM та ін.). Під впливом ідей, розроблених у межах так званої збалансованої системи показників, зазнали суттєвих змін теорія і практика стратегічного управління.

Чинником істотного розвитку теорії управління став розвиток концепції *організації, що навчається* [54]. Запозичена з кібернетики, ця концепція подає будь-яку організацію як об'єкт, що безперервно розвивається. Його "навчання" здійснюється не лише через навчання і здобування нових знань працівниками. Можна сказати, що навчається вся організація в цілому, набуваючи цим нових рис і властивостей, які не зводяться до простої суми нових якостей і умінь людей як її складових. Навчання організації стосується розвитку здатності колективу в цілому проводити конструктивні обговорення, виробляти на спільній основі нові рішення, а також здатності змінювати культуру організації.

Носіями знань про передову управлінську практику стали різноманітні *консалтингові організації*, які не лише збирають та узагальнюють передовий світовий досвід. Вони проводять дослідження в галузі управління, перетворюючись на інструмент поширення передових знань про методи управління і джерело нового знання про теорію і практику управління.

Останніми десятиліттями поширюється практика використання методів управління, що довели свою ефективність у комерційних та некомерційних організаціях, державному та муніципальному управлінні.

Отже, створилась безліч управлінських концепцій, що відрізняються трактуванням рушійних сил ефективного впливу на соціально-економічні системи. Вибір лише однієї з них не дає очікуваного результату; оптимальним може стати вибір окремих деталей, інструментів, методів управління, адаптованих до специфічних умов того чи іншого об'єкта управління.

2.3. Наукові школи управління

Початком інтенсивного розвитку науки управління науковцями відзначений 1886 р., коли Генрі Робінсон Таун – американський інженер-механік і бізнесмен (засновник і президент "Yale & Towne Manufacturing Co")

запропонував вивчати менеджмент як наукову галузь [59]. У своїх працях він стверджував, що менеджмент є галуззю вивчення, яка за важливістю дорівнює інженерії, а також, що його доцільно виокремити в окрему науку зі своїм понятійно-категорійним апаратом.

Однак максимальний інтерес до управління фіксується науковими джерелами у 1911 р. після появи книги Фредерика Тейлора "Принципи наукового управління" та подальшого формування **наукових шкіл управління** [99]:

- школа наукового управління (1900 – 1930 рр.);

- класична школа (адміністративно-бюрократичного підходу) (1910 – 1940 рр.);

- неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху за гуманні стосунки) (1920 – 1950 рр.);

- школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа) (1950 р. – сучасність);

- емпірична школа (школа науки управління, кількісна школа, прагматична школа) (1950 р. – сучасність).

Найяскравішими представниками **школи наукового управління** були: Ф. Тейлор, Л. Гільбрет, Г. Форд, Г. Гант, Г. Емерсон.

Серед *основних ідей та здобутків школи* виділяють:

1) розроблення принципів наукової організації праці, як то:

- науковий вибір працівників – розроблення тестів для: перевірки здатності працівників виконувати певні види робіт; інспектування якості роботи та продукції; вивчення особистих здібностей працівників;

- наукове вивчення працівників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці;

- спеціалізація роботи;

- важливість мотиву заробітної плати та преміювання;

- справедливий розподіл відповідальності між працівниками та керівниками;

2) обґрунтування завдань з управління, як то:

- рівномірний розділ роботи між виконавцями відповідно до їх здібностей;

- чітке визначення завдань;

- установлення раціональної технології; навчання навичкам роботи з нею працівників та прагнення до її раціонального використання;

обґрунтування необхідності управління на наукових засадах для отримання кращих результатів;

активізація "руху за наукове управління";

обґрунтування тотожності основних інтересів керівників і працівників; формування основи раціонального управління [65].

Представниками **класичної школи** вважаються: А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, А. Шелдон, Е. Дюркгейм, П. Альфред, Д. Д. Муні, В. Парето.

Анрі Файоль – французький інженер і науковець, який був керівником великої вугільної компанії, запропонував свою теорію управління, яка вважається першою цілісною теорією управління. Науковець дослідив управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління. Головним внеском А. Файоля в теорію управління є розгляд управління як універсального процесу, що складається із декількох функцій. Він також показав значення формальної структури організації, фактично заклавши основи *лінійно-штабної організаційної структури управління* [69].

Науковець показав важливість способів групування робіт, розподілу повноважень і відповідальності та вперше запропонував перелік із чотирнадцяти принципів побудови та функціонування організації: поділ праці; авторитет, відповідальність; дисципліна; єдність розпорядництва; єдність керівництва; підпорядкування особистого інтересу загальному; винагородження праці; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; сталість персоналу; ініціатива; єдність персоналу.

Представники **неокласичної школи управління** – М. Фоллет, Ч. Барнард, Х. Мюнстерберг, Дж. Е. Мейо, І. Геллерштейн, Д. Карнегі [63]. Прихильники цієї школи вважали, що управлінські методи, використовувані раніше, спрямовані на досягнення матеріальної ефективності, а не на зміцнення співробітництва. Кожна організація сприймалась як певна соціальна система, тобто технологічний аспект ефективності (дохідності) розглядався через призму взаємозв'язку з людським (соціальним) аспектом.

На думку вчених, у разі значної уваги до працівників з боку керівництва рівень задоволеності зростає; це, у свою чергу, приводить до зростання продуктивності праці. Тобто школа зосередила увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків.

Представники **школи поведінкових наук** Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Мутон прагнули допомогти працівникам у розумінні власних можливостей. Основою вчення стало

підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зростання активності кожного індивіда. На цьому було побудовано концепції школи поведінкових наук щодо управління організаціями та підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Д. Мак-Грегор висунув теорію Х – У, яка відбивала два основних підходи до управління. А. Маслоу розробив теорію, згідно з якою усі потреби утворюють певну ієрархічну структуру: фізіологічні (потреби в їжі, повітрі, воді, сні); потреби безпеки, захищеності, впевненості в майбутньому (захист від фізичної і психологічної небезпеки, від навколишнього середовища); соціальні потреби (потреба відчувати причетність до подій, почуття незалежності, підтримка, прихильність); потреби в повазі (з боку оточуючих, визнання, самоповага); потреба у самовираженні (самореалізація, самовдосконалення). Основне правило зазначеної ієрархічної структури полягало у тому, що вищий рівень мотиваційної структури набував значення лише у разі задовільнення потреб попередніх рівнів.

Р. Блейк і Дж. Мутон сформуvalи теорію балансу між виробничими та соціальними потребами, дійшовши висновку, що будь-який результат досягається у силовому полі між виробництвом і людиною.

Представники **емпіричної школи** П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Т. Санталайнен, Р. Уотермен, Д. Міллер, Л. Якокка, Г. Саймон висували ідею професіоналізації управління, тобто більш чітко виділяли управління як специфічну працю. Прихильники цієї школи вважали основним завданням вчених збирання та узагальнення матеріалів усталеної практики управління, а також розроблення на цій основі рекомендацій для керівників. Авторами цієї школи є менеджери-практики, консультанти з менеджменту, бізнесмени. Саме вони, розуміючи сутність управління зсередини, наголошують, що сучасний управлінець не має бути вузьким спеціалістом. Він повинен володіти загальними знаннями технічного, гуманітарного, економічного та інших профілів, оперувати науково обґрунтованими методами та засобами управління.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягали перші історичні підходи до проблеми управління?
2. Які були передумови перетворення управління в науку?
3. Охарактеризуйте школу наукового управління.

4. Дайте характеристику адміністративної (класичної) школи управління.
5. У чому полягає сутність школи людських відносин і поведінкових наук?
6. Дайте характеристику внеску кількісної школи в розвиток управління.

3. Основні функції управління

Мета – формування знань щодо сутності та змістовності основних функцій управління, їх місця в управлінському процесі, передумов ефективної реалізації.

Головні компетентності: здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність аналізувати та структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Основні питання

- 3.1. Місце функцій в управлінському процесі. Відмінність між функціями менеджменту та функціями управління.
- 3.2. Прогнозування та планування як функції управління.
- 3.3. Організація як функція управління.
- 3.4. Координація і регулювання як функції управління.
- 3.5. Контроль як функція управління.
- 3.6. Мотивація як функція управління.

Ключові слова: функції управління; план; планування; організація; координація; контроль; прогноз; підходи до планування; підходи до прогнозування; організація; організаційна діяльність; рівні управління; мотивація; мотив; стимул.

3.1. Місце функцій в управлінському процесі.

Відмінність між функціями менеджменту та функціями управління

Успішне функціонування організації з урахуванням вимог зовнішнього середовища передбачає виконання керівником певних функцій [42].

Функції менеджменту – це відокремлені напрями управлінської діяльності [72]. Функції менеджера практично не змінилися з моменту їх формулювання А. Файолем, однак змінився характер їх виконання.

Функції управління – це особливі види спеціалізованих управлінських дій, що виділилися в процесі поділу управлінської праці [67]. Функції управління характеризують активність взаємодії суб'єкта й об'єкта управління (керівної і керованої підсистем). Для ефективного, цілісного управління вони мають утворювати єдиний комплекс, що характеризує весь спектр взаємодії суб'єкта й об'єкта управління [76].

Функціям управління належить одне із центральних місць в управлінській діяльності.

Науковці мають різні погляди на склад загальних функцій управління [77]:

Р. М. Фалмер виділяє функції планування, організації, виконання, контролю [103];

К. Кіллен – планування, організацію, керівництво, мотивацію, контроль [41];

Г. Кунц і С. О'Доннел – планування, організацію, комплектування штатів, керівництво і лідерство [57];

А. Файоль виділяв п'ять основних функцій: передбачення, планування, організацію, координацію і контроль [67];

М. Х. Мескон, представник американської школи менеджменту, розглядав чотири основні функції управління: планування, організацію, координацію та контроль [66].

Найпоширенішим у вітчизняній теорії та практиці управління є такий перелік функцій управління: планування та прогнозування; організація; регулювання та координування; стимулювання; контроль [76].

Управління як цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей, передбачає виконання різних видів діяльності. З огляду на це у науковій літературі функцію подають як виконання або коло діяльності [73].

Основні функції управління – це такі види діяльності, які відображають у своїй сукупності змістовність і реальність впливу на об'єкт управління [77].

Функція управління є об'єктивно обумовленим видом управлінської діяльності, який є змістовим компонентом процесу управління [77]. СENS функції полягає у виразі змістовності управлінського впливу.

Виникнення функцій управління є результатом поділу спільної управлінської праці, що дозволило на певний час значно підвищити її ефективність. Ступінь поділу суспільної праці завжди був провідним фактором розвитку виробництва. Для простої праці достатньо було спільного управління; однак з розвитком виробництва проста ланка спеціалізується, тобто виділяються спеціалізовані види праці та, відповідно, спеціалізовані функції управління нею.

Планування – це гіпотези, концепції, прогнози, програми, плани.

Організація – це процес, система, структура, технологія, ресурси, інформація, методи.

Координація – це узгодження, збалансування, рівновага, резервування.

Контроль – це норми, правила, інструкції, технології, аналіз.

У сучасній теорії управління загально визначеними є такі положення [56]: виділення в управлінні окремих функцій є об'єктивним процесом, що обумовлений розвитком виробництва й ускладненням процесу управління;

науковою основою формування і розвитку функцій управління є поділ суспільної праці у цілому та в управлінській сфері зокрема;

рушійною силою трансформації функцій управління була і залишається необхідність підвищення ефективності виробництва.

Теорія управління підкреслює, що слід розрізняти функції управління, функції органів управління і конкретні функції управлінського персоналу. Однак функції управління є первинними та вихідними для визначення функцій органів управління та персоналу [56].

Усі функції управління взаємопов'язані, взаємообумовлені та відображають внутрішню логіку системи управління.

Залежно від специфіки галузі господарювання, функції управління можуть реалізуватися в різному обсязі та різними суб'єктами управління. Повнота реалізації функцій залежить від їх ресурсного забезпечення.

Функції диференціюються за рівнями управління та реалізуються в системі управління.

3.2. Прогнозування та планування як функції управління

Термін "прогноз" означає передбачення, пророкування [87].

Прогнозування – це процес складання прогнозу розвитку тих чи інших подій [87].

Підходи до складання прогнозів **за способом опису досліджуваного об'єкта** [120] є такі:

трендовий підхід передбачає екстраполяцію динамічного ряду, попередньо вирівняного; прогнозні показники визначаються в результаті лінійної екстраполяції сформованих у минулому тенденцій;

факторний підхід у прогнозуванні передбачає попереднє виявлення чинників, що впливають на прогнозований показник, їх кількісну оцінку та побудову економіко-математичних моделей методом кореляції.

Підходи до складання прогнозів **за способом формування параметрів процесу управління** [25]:

ресурсний підхід, який передбачає визначення стійких тенденцій і перенесення їх на майбутнє;

нормативний підхід, що полягає в умінні фахівця з управління знаходити кількісні вимірювачі величин, що характеризують установлені цілі (досягти певної величини; досягти величини, не менше ніж у певних межах тощо).

Прогнози, які **визначаються за строками**, можна подати у вигляді:

короткострокових, що складаються на строк до одного року та менше; предметом прогнозування можуть бути показники, що мають тенденцію змінюватися безперервно, іноді в межах доби та години (наприклад, курс валют);

середньострокових прогнозів, що складаються на строк 3 – 5 років; для їх складання використовують дані маркетингових досліджень і результати стратегічних розрахунків;

довгострокових прогнозів – складаються на строк понад п'ять років; стосуються глибинних змін у структурі суспільства, економіці та політиці держави, регіону, міста; темп складання прогнозів – повільний, у міру накопичення інформації. Дані прогнози є основою для розроблення концепцій; до них не можна застосовувати лінійну екстраполяцію, що пояснюється

можливістю різких переломів у минулих тенденціях, посилення хаотичності та невизначеності.

Ефективність діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта неможлива без розроблення прогнозів і бізнес-планів, що на них базуються, а на рівні держави, його суб'єктів і виконавчих органів – без концепції соціально-економічного розвитку [23].

Об'єктом прогнозування можуть бути будь-які види діяльності, спрямовані на досягнення глобальних цілей [26].

Прогноз – це можливі напрями розвитку об'єкта: прогноз – стратегічний план – тактичні кроки роботи.

План – це задум, який передбачає хід розвитку чого-небудь [26].

Планування – це опрацювання задуму чого-небудь на певний період із зазначенням мети, змістовності, обсягу, термінів, методів, відповідальних і виконавців даної роботи [80].

Планування як функція управління – це вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта [7].

Сучасне планування має бути гнучким, здатним адаптуватися до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Основне завдання планування як функції управління – забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, міцності та стійкості стану об'єкта управління на ринку [47].

Залежно від характеру управлінської діяльності розрізняють два **типи планування** [42]:

адміністративне планування;

індикативне планування.

Адміністративне планування діє в межах організації, спирається на централізовану нормативно-правову базу і передбачає жорсткий контроль бюджетних коштів.

Індикативне планування спрямоване на визначення кількісних параметрів меж, де система може стійко функціонувати та розвиватися.

Індикатор – це показник векторного типу, який обмежує граничні, порогові значення [24].

Створюється так званий коридор, необхідний і достатній для прийняття рішень. Особливого значення порогові індикатори набувають в антикризовому управлінні, коли вони сигналізують про наближення критичного стану об'єкта управління.

Таким чином, планування як функція управління полягає у виборі оптимальної альтернативи поточного та перспективного розвитку об'єкта управління.

3.3. Організація як функція управління

Для досягнення встановлених цілей і реалізації намічених планів необхідна організація, основним завданням якої як функції управління є формування структури об'єкта та забезпечення його всім необхідним для нормальної роботи [56].

Організація як функція – це свідомо формалізована структура посадових обов'язків із розподілом завдань, повноважень, ролей, відповідальності, ресурсів тощо.

Організація як функція управління повинна містити:

наявність цілей, що є результатом реалізації функції планування;

чітке визначення та розподіл обов'язків, зафіксовані в посадових інструкціях;

систему забезпечення виконавця ресурсами, насамперед інформаційними;

форми надання виконавцям певної свободи дій.

Організаційна діяльність – це процес групування різних видів діяльності, необхідних для досягнення поставлених цілей: хто і що робить, хто кому підпорядковується, хто де отримує інформацію, кому віддає результати та ін.

Науковці виділяють два основних **принципи раціональної організації** як управлінської функції [67]:

принцип єдності цілей, сутність якого полягає в тому, що організація діяльності працівників повинна сприяти їх співпраці в досягненні спільної мети;

принцип ефективності, що полягає в тому, що організація діяльності працівників повинна сприяти досягненню мети в окреслені терміни з найменшими витратами.

Індивідуальна ефективність відображує рівень виконання завдань конкретним фахівцем. *Групова ефективність* – рівень виконання завдань групою фахівців. Загальна ефективність роботи організації відображує синергетичний ефект [117].

Організація як функція управління виконується безперервно, багато питань вирішуються одночасно за горизонтальним і вертикальним рівнями (рис. 1.1).

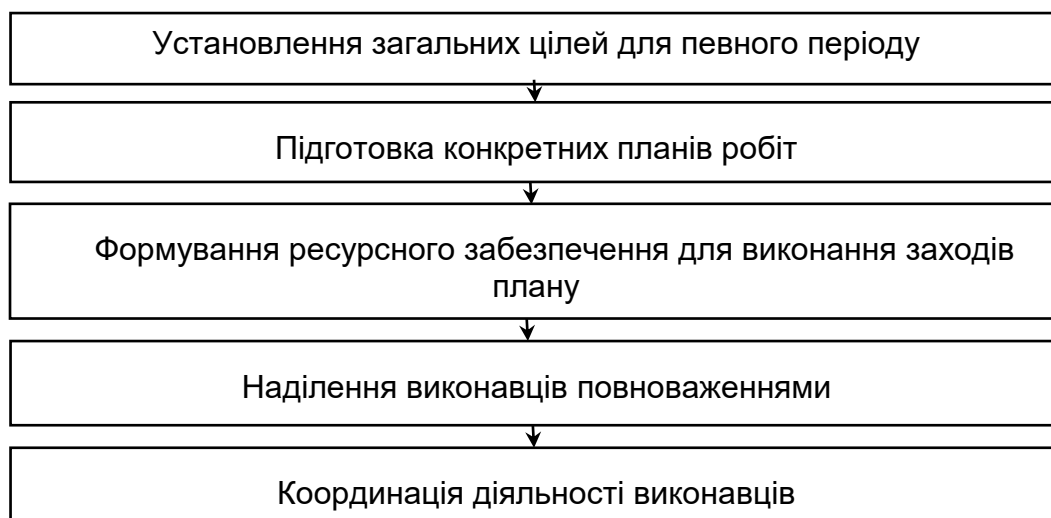


Рис. 1.1. Процес організації як функції управління

Теорія управління, розглядаючи "організовування" як функцію управління, розглядає питання діапазону та рівнів управління. Тобто у кожному конкретному випадку слід чітко визначити, якою кількістю підлеглих може та повинен управляти керівник.

Існує три рівні управління – вищий, середній і нижчий. У міру підвищення рівня управління ускладнюється сам процес управління, підвищується рівень відповідальності за прийняті рішення та вимоги до керівника, ускладнюється координація.

Тенденцією останніх років стало прагнення організацій до зменшення кількості рівнів управління, що пояснюється такими причинами [114]:

- наявність великої кількості рівнів надто витратна;
- ускладнюється взаємозв'язок і спотворюється інформація;
- ускладнюється процес управлінського контролю.

Дослідження у галузі управління свідчать, що на вищому рівні кількість підлеглих має бути в діапазоні 4 – 8 осіб, на нижчому – 15 – 20. На діапазон управління безпосередньо впливає вміння чітко делегувати повноваження, забезпеченість технічними засобами передання інформації, наявність у підлеглих здібностей до праці груповими методами. Вважається, що у групах понад 10 осіб відбувається поділ колективу на підгрупи, збільшується кількість розбіжностей і погоджень, підвищується складність прийняття рішень.

Кількість рівнів управління впливає на такий елемент теорії управління, як керованість [114].

Керованість – це реакція керованої підсистеми на дії керівної, характер сприйняття колективом рішень, прийнятих керівником.

Види реакції на управлінський вплив: бездіяльність; формальна, безініціативна дія; протидія; активність; додаткова діяльність; ентузіазм [108]. Усе це – прояв низької або високої керованості, яка залежить, відповідно, від застосовуваної системи мотивації та від професіоналізму керівника. Теорія управління зазначає: щоб підвищити якість управління, необхідно підвищити рівень керованості, який буде вище там, де управління має інноваційний, стратегічний, демократичний і професійний характер [108].

Раціональна, або наукова, організація – це наявність чітких цілей, визначення основних обов'язків за певної свободі дій, своєчасне забезпечення інформацією. Основний принцип раціональної організації – єдність цілей [91].

3.4. Координація і регулювання як функції управління

Взаємовідносини між людьми потребують організації у межах підприємств будь-якої форми власності.

Координація як функція управління – це вид діяльності менеджера щодо узгодження та впорядкування зусиль людей у процесі спільної діяльності [73]. Координація вважається центральною функцією управління, адже завдяки їй забезпечується безперебійна та безперервна робота.

Головне завдання координації – це досягнення узгодженості в роботі всіх ланок системи шляхом установлення раціональних комунікацій між ними [70].

Форми та засоби координації різні; найчастіше координування виконується на основі наданих звітів і різних документів, з використанням радіо та телебачення, комп'ютерного зв'язку, безпосереднього запрошення людей на збори та наради.

Координування – це встановлення взаємодії між різними підсистемами, для чого здійснюється маневрування ресурсами, узгодження усіх виниклих неузгодженостей.

Координація як центральна функція управління спрямована на підтримку певного стану, статусу організації в навколишньому зовнішньому середовищі, для чого використовують спеціальні економічні та політичні важелі та засоби.

Регулювання як функція управління – це вид діяльності менеджера щодо усунення виявлених відхилень від нормального режиму роботи організації [70].

Регулювати – означає узгоджувати за нормативами відповідності, що запобігає виходу з нормального режиму роботи та переходу до стану руйнування, кризи [70].

Відрегулювати – домогтися необхідної відповідності й узгодженості характеристик [70].

У практиці управління функції координації та регулювання реалізуються в сукупності і взаємодії. Організаційно вони можуть здійснюватись шляхом призначення посади координатора, створення робочих груп, використання комп'ютерних мереж та інших засобів зв'язку.

Координація і регулювання як функції управління доповнюють функцію організації, забезпечуючи взаємодію окремих частин системи управління організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань.

3.5. Контроль як функція управління

Слово "контроль" французького походження; у спрощеному розумінні означає дію, що дозволяє переконатися у правильності явища чи процесу [58].

Контроль як функція управління – це постійний процес, що забезпечує досягнення мети шляхом своєчасного виявлення проблем [74].

Необхідність контролю обумовлюється основною об'єктивною обставиною – невизначеністю життя, яку не можна повністю усунути.

Менеджер у процесі реалізації своєї діяльності побоюється та, відповідно, намагається уникнути певних невизначеностей, серед яких [1]:

невизначеність зовнішнього середовища – зміна бажань, цінностей, потреб, технологій, законів, що може перетворити плани в недосяжні, якщо своєчасно не оцінювати зміни та не приймати адекватних заходів;

невизначеність, пов'язана з роботою інших організацій, – невідомо, чи будуть дотримані умови договору, зобов'язання, спільні плани та ін.;

невизначеність цінностей і поведінки людей – управлінські рішення, ухвалені людьми, як правило, є недосконалими. Людину неможливо запрограмувати на виконання будь-якого завдання з абсолютною точністю – вона обирає способи найкращої для себе поведінки, яка може бути неадекватною для інших або входити у суперечність з інструкцією.

Основним виходом із ситуації невизначеності є організація контролю, який за своєю сутністю є подоланням будь-якої невизначеності. За допомогою зворотного зв'язку контроль дозволяє суб'єкту управління виявити на ранньому етапі негативний розвиток ситуації і оперативно прийняти коригувальні заходи для вирішення проблем [78].

Зворотний зв'язок – це сутнісна характеристика контролю як функції управління [78]. Він може бути об'єктивним і суб'єктивним. Перший несе інформацію про об'єкт контролю, другий характеризує обґрунтованість процедури контролю.

Змістовність контролю розкривається у процедурах його проведення:

- установлення критеріїв і стандартів;
- збирання і обробка інформації про фактичний стан;
- порівняння отриманої інформації зі стандартами та критеріями;
- виявлення відхилень і аналіз причин їх появи;
- розроблення заходів щодо утримання або зміни поведінки об'єкта управління у межах цілей.

Ефективно організований контроль відрізняється своєчасністю, стратегічністю, гнучкістю, простотою та економічністю.

Як функція управління контроль можна подати в кількох аспектах [17]: владний, цілеспрямований вплив одних людей на поведінку інших з метою переконання в правильності чого-небудь;

процес перевірки та зіставлення фактичних результатів із заданими параметрами;

важлива складова управлінського впливу на людей через спеціальні важелі;

важлива частина процесу прийняття і реалізації управлінського рішення.

Як категорія теорії управління контроль є специфічним видом управлінських дій. У системі управління об'єктами контролю є сфера виробництва, окремі його галузі, регіони, об'єднання, підприємства й організації. Їх характерна риса – складність [43]. Принциповим моментом є збіг суб'єктів управління і контролю.

Управлінська діяльність спрямована на досягнення об'єктом управління поставленої мети, а контрольна – на забезпечення такого стану об'єкта, який дозволяє досягти поставленої мети.

Предметом контролю є стан і поведінка об'єкта управління, суб'єктами контролю можуть бути люди, соціальні інститути, організації, держава.

У науковій літературі виділяють такі **види контролю** [56].

1) за суб'єктом контролю:

якщо суб'єктом контролю є людина, контроль може бути ревізійний, оперативний, робочий, самоконтроль;

якщо суб'єктом контролю виступає група людей, контроль може бути класовий, соціальний, груповий, масовий;

якщо суб'єктом є організації, то державний, громадський, митний;

2) за характером взаємовідносин суб'єкта й об'єкта контролю:

лінійний, якщо контролюється стан об'єкта в цілому;

функціональний, якщо фахівцями контролюється стан ряду показників;

операційний контроль, якщо контролюється одна операція або один показник;

3) за змістовністю операцій:

попередній, що виконується до початку цілеспрямованих дій;

керівний, що виконується безперервно як супровід процесу;

фільтраційний контроль – як вид поточного для прийняття рішення про продовження процесу;

заключний, або контроль за результатами.

Система контролю – це сукупність об'єкта, суб'єкта і засобів контролю, що взаємодіють як єдине ціле [56].

Механізм контролю – це форма реалізації зворотного зв'язку, тобто вплив споживача на виробництво. Він діє всередині та між організаціями, всередині та між органами управління.

Ефективність контролю залежить від дотримання певних правил [56]:

люди мають відчувати, що їх роботу оцінюють об'єктивно, їх участь є бажаною у виборі стандартів оцінювання їх роботи;

доцільно відкрито обговорювати з підлеглими мету та види контролю для запобігання можливим суперечностям;

надмірний контроль викликає напруженість у колективі.

Проблема контролюваності діяльності організації залежить від бажання суб'єктів відстежувати ситуацію. Тому організації можуть мати стан безконтрольності, формального, реального або тотального контролю.

У стані безконтрольності суб'єкт втрачає контроль над ситуацією, цілі не досягаються. Формальний контроль є близьким до безконтрольності, орієнтований на приватну думку, проводиться час від часу. Реальний контроль заснований на обліку фактів і сприяє досягненню запланованих цілей, є достовірним і об'єктивним. Тотальний контроль передбачає оцінювання всіх елементів виробництва.

Сьогодні спостерігаються такі тенденції розвитку контролю як функції управління:

контрольні функції перерозподіляються; верхні ланки управління частково передають свої функції аудиторським фірмам, ЗМІ та громадським організаціям, зберігаючи за собою стратегічні аспекти діяльності;

змінюється змістовність контролю, адже центр уваги переміщується на вимірювання результатів, на факт досягнення мети (а не на відповідність фактичних витрат запланованим);

розвиваються нові інформаційні системи, змінюється зміст інформаційних потоків, зменшується кількість контрольованих показників;

існує необхідність активізації громадського та внутрішньофірмового контролю, що дало поштовх розвитку нового методу – контролінгу з провідною роллю інформаційно-аналітичних функцій як механізму саморегуляції.

Тобто можна сказати, що сучасний стан розвитку процесу управління, що характеризується суттєвими трансформаційними змінами та розширенням завдань управління, потребує більш комплексного та всебічного використання контролю як функції управління, спрямованого на всебічний аналіз економічної ефективності діяльності організації.

3.6. Мотивація як функція управління

Мотивація як одна з функціональних складових сучасного управління набуває в теорії і практиці все більшої актуальності, що вимагає від сучасних керівників чіткого розуміння сутності її основних категорій. До них науковцями віднесені: мотив, мотивація, стимул і стимулювання.

Мотив – це внутрішня причина, що спонукає людину до здійснення якої-небудь дії [46]. Сукупність мотивів становить складний психологічний комплекс, що характеризує особистість людини та зумовлює її поведінку. Будь-яка конкретна дія людини здійснюється в силу внутрішніх причин, мотивів, потреб, інтересів і очікувань.

Стимул – це зовнішнє спонукання до здійснення людиною будь-яких дій [53]. Стимулами можна вважати зовнішні впливи економічного, політичного, правового та іншого характеру. Стимул – це не будь-який зовнішній вплив на людину, а лише такий, що відповідає її мотивами.

Отримуючи з зовнішнього середовища стимуляційний імпульс і пропускаючи його через свою психіку, людина співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, можливостями, бажаннями, очікуваннями. Стимули, які зрозумілі, засвоєні та прийняті людиною, стають мотивами діяльності [53].

Мотиви та стимули не тотожні за змістом. *Мотив* – це внутрішньо-особистісний стан, що спонукає людину діяти. *Стимули* – це зовнішні впливи. Стимули можуть збігатися з потребами та інтересами людини повністю, лише частково або взагалі мати різноспрямований характер.

Мотивація – це процес спонукання людини до тієї чи іншої діяльності з використанням наявних або формуванням нових, необхідних у поточному часі мотивів поведінки людини [66].

Мотивувати означає зрозуміти внутрішній стан людини та спонукати її до самостійного вибору дій. Кожна людина має власну внутрішню структуру мотивів, яка формується повільно, у міру розвитку. Мотиви визначаються потребами людини, звідси впливає складність управління мотивацією. Кожна особистість за своєю природою унікальна та неповторна, тому для кожної людини формується персональний набір мотивів.

Крім мотивів людині притаманні ще й інтереси, які відображають прагнення змінити структуру своїх потреб, використовуючи ідеальне уявлення про можливий спосіб життя [66]. Інтереси породжують зацікавленість, через що виникає необхідність вивчення сутності поняття "стимулювання".

Стимулювання – це процес впливу на людину чинників зовнішнього середовища [53]. Стимулювати означає створювати такі зовнішні умови, які спонукають людину діяти певним чином. Тобто стимулювання – це створення умов, атмосфери зацікавленості людини у прояві ініціативи.

Мотивація підштовхує діяльність зсередини, стимулювання – ззовні можливістю задовільнення потреб. Стимули, як і мотиви, виступають у процесах управління в якості чинників впливу, що використовуються менеджером для отримання запланованих результатів.

Якщо стимул дає очікуваний ефект, то в результаті його дії підвищується мотивація працівника, що має привести до запланованого підвищення результатів праці, яке деякий час зберігається. Згодом до стимулу

звикають, він поступово втрачає свою дію. Якщо стимул є немотиваційним, він не буде впливати на працівника. Маніпулятивний стимул змушує діяти людину так, як цього вимагає особа, яка стимулює. Це відбувається через психологічний тиск, наприклад: загроза насильства, розправи, голоду. Це може відбуватися як через прямий обман, так і з використанням тонких психологічних маніпулятивних технологій. Будь-який маніпулятивний стимул згодом розпізнається і перестає чинити вплив. Якщо стимул демотиваційний, то після розпізнавання і деякого зростання активності настає його переоцінка та протест з боку працівника [53].

Щоб мотивація слугувала функцією управління, необхідно розуміти її структуру, тобто її елементи: потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, цінності, настанови [108].

В основу мотивації закладені потреби. Існує три типи мотивацій, обумовлених потребами [108]: потреба в досягненні поставленої мети; потреба в спілкуванні; потреба у владі.

Потреба в загальному вигляді – це відчуття нестачі чого-небудь [108]. Є потреба, отже, є спонукання діяти та задовільнити потребу.

Мотивація як функція управління – це процес, який розбивається на чотири етапи [64]:

виникнення потреби (спрага; бажання отримати економічну освіту тощо);

пошук шляхів задовільнення потреб (купити, вступити до ЗВО тощо);

визначення тактики задовільнення потреб (кошти, час тощо);

задовільнення потреб, задоволення від задовільнення.

Чинники, що ускладнюють і роблять неясним процес мотивації [64]:

неочевидність мотивів – іноді потрібно багато часу, щоб виділити провідні, рушійні мотиви;

мінливість мотиваційного процесу через непередбачувану реакцію на стимул (хотів, але передумав);

той самий мотиваційний чинник на різних людей діє неоднаково, тому необхідно знати та використовувати різні форми стимулів.

Основними формами стимулів є [64]:

примус. Історія свідчить про широкий спектр методів примусу, починаючи з тортур і страти до позбавлення медалей і звань. Адміністративні методи примусу – це зауваження, попередження, догани, звільнення тощо;

матеріальне заохочення, тобто стимули в матеріально-речовій формі: підвищення заробітної плати, преміювання, компенсації, оплата навчання, путівок тощо;

моральні стимули, спрямовані на задовільнення духовних потреб, – подяки, грамоти, почесні звання, дипломи та ін.;

самоствердження, коли високі цілі досягаються без прямого зовнішнього заохочення, а за внутрішнім переконанням.

Основні принципові рекомендації, якими треба керуватися менеджеру в своїй роботі для задовільнення соціальних потреб, потреб у повазі та самовираженні [117]:

доручати підлеглим більше роботи, яка б дозволяла їм спілкуватися; створювати в організації дух єдиної команди;

проводити з підлеглими неформальні бесіди та наради;

не руйнувати створені неформальні групи, якщо вони не завдають шкоди організації;

пропонувати підлеглим більш змістовну роботу;

залучати підлеглих до розроблення управлінських рішень;

делегувати підлеглим додаткові повноваження;

просувати підлеглих службовими сходами, сприяти підвищенню ними кваліфікації;

забезпечувати можливості творчого зростання і повної віддачі.

Для активного виконання мотиваційної функції на практиці, керівник має розуміти різні теорії мотивації, які умовно можна розподілити на три групи [66].

Початковими теоріями мотивації є теорії X, Y і Z, в основу яких закладене ставлення до людини. Теорія X базується на чотирьох передумовах: у мотивах людини переважають біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи та намагається її уникати; з цієї причини більшість людей тільки шляхом примусу можуть здійснювати необхідні дії; "середньостатистична" людина вважає за краще, щоб нею управляли, не бажає брати на себе відповідальність, має низькі амбіції, за її роботою необхідний постійний контроль. У теорії X природним є застосування в якості головного стимулу примус, як допоміжного – матеріальну винагороду.

Теорія Y орієнтована на іншу групу людей, її основою є три передумови: у мотивах людей переважають соціальні потреби та природне

бажання добре працювати; фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як і час відпочинку; небажання працювати не є спадковою рисою характеру. Відповідно до цієї моделі, людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання тільки залежно від умов праці. Зовнішній контроль, загроза покарання не є стимулами спонукання людини до діяльності, але зобов'язання відносно організації залежать від винагороди та можливості самовираження. Модель теорії У відображає передову, найактивнішу частину суспільства, і за цією теорією стимули розташовуються в такому порядку: самоствердження, моральне заохочення, матеріальне заохочення, примус. Питома вага працівників, які описуються цією теорією, становить до 10 – 15 % від чисельності колективу.

Основні передумови теорії Z: у мотивах людей найчастіше поєднуються біологічні та соціальні потреби; більшість людей вважає за краще працювати в групі та використовувати груповий метод прийняття рішень; за результати праці передбачається індивідуальна відповідальність; успіх організації забезпечує не техніка, а людина. Теорія Z описує хорошого працівника, який вважає за краще працювати в групі, мати стабільні цілі на тривалу перспективу. Стимули діють у послідовності: матеріальна винагорода, моральна винагорода, самоствердження, примус.

Змістовність мотивації відображена в теоріях:

потреб А. Маслоу;

існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера;

набутих потреб Д. МакКлелланда;

двох чинників Ф. Герцберга.

Основні ідеї теорії потреб А. Маслоу:

люди постійно відчують будь-які потреби;

люди відчують певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;

групи потреб ієрархічно розташовані відносно одна до одної;

незадовільнені потреби спонукають людину до дій;

задовільнені потреби мотивують людей;

потреба, наближена до основи піраміди, вимагає першочергового задовільнення;

потреба більш високого рівня починає активно впливати на людину після того, як задовільнені потреби нижчого рівня.

Відповідно до **піраміди потреб А. Маслоу** (рис. 1.2) потреби розташовані у такій послідовності.



Рис. 1.2. **Ієрархія людських потреб Абрахама Маслоу**

Перший рівень (основа піраміди) – *фізіологічні потреби*, як то: потреба в їжі, воді, повітрі тощо, – тобто які людина повинна задовільнити для виживання і підтримки організму в життєдіяльному стані. Працівники цієї групи мало цікавляться змістовністю роботи та зосереджують свою увагу на оплаті праці. Для управління такою ситуацією необхідно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання.

Другий рівень – *потреби безпеки*, тобто прагнення людей перебувати у стабільному та безпечному стані, мати гарне житло, бути захищеними від болю, стихії, терору. Для управління такими потребами слід створювати систему соціального страхування, оплачувати трудову діяльність вище прожиткового мінімуму.

Третій рівень – *потреба у причетності до певної соціальної групи*. Людина прагне до участі в спільних діях, вона потребує любові та дружби, хоче належати до певної соціальної групи та мати певний рівень спілкування. Для управління такими потребами необхідно створювати умови для спілкування.

Четвертий рівень – *потреба визнання і поваги*. Люди відчують сильний вплив даної потреби, прагнуть до лідерства, набуття авторитету. Для управління такими потребами слід використовувати найдієвіші форми морального заохочення, безперервно засвідчувати визнання заслуг працівників.

П'ятий рівень (верхівка піраміди) – *потреба у самовираженні*. Ця група людей відкрита до сприйняття себе і оточуючих, вона творча та незалежна. Людина прагне до якнайповнішого використання своїх знань для самоствердження у своїй справі.

Найуразливішими аспектами теорії А. Маслоу є те, що не завжди спостерігається чітке дотримання порядку трансформації однієї групи потреб в іншу; потреби по-різному проявляються в різних ситуаціях; важко відстежити прояв деяких потреб.

Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера (ERQ) [66], згідно з якою потреби людини слід об'єднати у три групи: потреби існування (Е), потреби зв'язку (R), потреби зростання (Q).

На відміну від теорії А. Маслоу, хоча потреби і розташовані ієрархічно, рух йде в обидві сторони. У разі незадовільнення потреб верхнього рівня посилюється ступінь впливу потреб більш низького рівня.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини таких потреб: досягнення, співучасті та володарювання. Потреба досягнення проявляється у прагненні людини досягати поставлених перед нею цілей більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Вона готова братися за будь-яку справу, якщо це приведе до очікуваного результату.

Потреба співучасті проявляється у вигляді прагнення до дружніх відносин з оточуючими. Для таких людей важливо бути комусь потрібними, не байдужим друзям і колегам. У цьому випадку необхідно створювати умови, що дозволяють регулярно отримувати у вигляді інформації реакцію оточуючих на дії; треба створювати умови для активної взаємодії з широким колом осіб.

Потреба владарювання є набутою та полягає в тому, що людина прагне контролювати інших людей, ресурси, процеси. Люди з цією мотивацією підрозділяються на дві взаємовиключні групи: хто прагне до влади заради влади; хто до неї прагне задля вирішення групових завдань.

Потреби, що розглядаються у межах даної теорії, не розташовані в ієрархічному порядку та можуть мати різний ступінь прояву.

Відповідно до **теорії двох чинників Ф. Герцберга** існують чинники умов праці та мотиваційні. Перші пов'язані з тим, що оточує людину там, де вона працює: політика фірми, показники умов праці, заробітна плата тощо. Мотиваційні чинники пов'язані з сутністю самої роботи: висока ступінь відповідальності, просування на службі, можливість творчості та ін.

Відповідно до цієї теорії, за відсутності або недостатнього прояву чинників умов праці у людини виникає незадоволеність роботою, а якщо чинники достатні – створюється мотивація до просування. Це слабка теорія, управляти з використанням її постулатів складно, адже потреби в усіх різні.

Процесуальні теорії мотивації описані в теоріях:

очікування В. Врума;

справедливості Дж. С. Адамса;

Портера – Лоулера;

постановки цілей.

Теорія очікування В. Врума базується на тому, що різного роду потреби – це ще не єдино необхідна умова мотивації людини до досягнення певної мети. Людина сподівається на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до отримання бажаного результату.

В оцінюванні мотивації до праці ця теорія підкреслює важливість таких моментів:

якщо є витрати – то який результат;

є результат – чи буде винагорода;

якщо винагорода буде – чи буде вона адекватною витратам?

Перший момент характеризує очікування результатів, це є співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Якщо людина розуміє, що тут немає прямого зв'язку, мотивація починає слабшати.

Другий момент говорить про те, що, якщо результати вже настали, триває процес очікування певної винагороди, заохочення за досягнутий рівень результатів; людина ніби "передбачає", на яку винагороду може очікувати.

Третій момент – це цінність винагороди та передбачуваний ступінь задоволення від неї. Якщо очікування виправдалися – мотивація працює. Але, оскільки у різних людей потреби щодо винагороди різні, конкретна винагорода для одного буде благом, для іншого може не мати цінності.

Якщо значення будь-якого з трьох названих чинників невелике, результати праці будуть низькими.

Теорія справедливості Дж. С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди та витрачених зусиль. Свою винагороду вони співвідносять з винагородою інших людей за аналогічну роботу; якщо порівняння свідчить про несправедливість, виникає психологічна напруга, і цей дисбаланс має усувати менеджер. Основний висновок цієї теорії – поки люди не почнуть вважати, що отримують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність своєї праці. Практика підтверджує "справедливість" цієї теорії.

Теорія Портера – Лоулера, авторство якої належить Л. Портеру й Е. Лоулеру, є комплексною процесуальною теорією мотивації, яка включає елементи теорії очікування і теорії справедливості.

Дана процесуальна теорія використовує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороду, ступінь задоволення. Відповідно до теорії результати, що досягаються працівником, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль/дій; здібностей і характеру працівника, тобто від його потенціалу; усвідомлення оцінки своєї ролі в процесі праці.

Висновками теорії є:

результативна праця веде до задоволення;

успіх без визнання призводить до розчарування;

мотивація – це функція потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка визначається тими цілями, які людина ставить перед собою. Усвідомлення мети закладене в основу визначення поведінки людини. Базова модель, що описує процес постановки цілей, виглядає таким чином: спочатку людина усвідомлює події та оцінює навикишнє оточення; надалі на цій підставі вона визначає для себе цілі, до яких буде прагнути і які зумовлять її дії. Дії, у свою чергу, залежать від характеристик цілей – складності, специфічності, прийнятності, прихильності.

Складність цілі відображає ступінь професіоналізму – чим складнішими є поставлені цілі, тим кращих результатів людина домагається, але ускладнення зменшує шанси її досягнення.

Специфічність цілі відображає її кількісну ясність – чим конкретніше ціль, тим вищим є результат. Дрібні, малозначущі цілі зменшують інтерес і не дають вагомих результатів.

Прийнятність – це ступінь, до якого людина сприймає ціль як власну. Якщо людина не сприймає ціль, то її складність і специфічність впливатимуть дуже слабо.

Прихильність цілі відображає готовність витратити зусилля певного рівня для її досягнення, вона може змінюватися у різні проміжки часу.

Вчені виділяють загальні рекомендації щодо здійснення процесу встановлення цілей [111]:

керівник повинен визначити ступінь готовності колективу до реалізації поставлених цілей;

якщо є потенційна готовність, то необхідно провести ряд заходів для практичної готовності;

у ході постановки цілей треба аналізувати та підкреслювати її складність, специфічність тощо;

ціль необхідно коригувати, узагальнювати етапи її досягнення.

Ґрунтуючись на теоріях мотивації, науковці сформулювали **загальні принципи** їх практичного використання [91]. *Першим принципом ефективної мотивації* є визначення працівниками своїх цілей і знання цілей організації. *Другим принципом* вважається необхідність ув'язування результатів і розміру винагороди. *Третій принцип* – гласність. Оприлюднення результатів саме стає мотивуванням, налаштуванням на змагальність. Гласність в обговоренні результатів для колективу створює почуття причетності та відповідальності. Роз'яснення різниці у розмірі винагороди знімає відчуття несправедливості. *Четвертий принцип* – це матеріальні та моральні стимули, які мають взаємодоповнюватися. Стимули повинні бути переважно позитивними. Подяка повинна бути публічною, критику краще проводити наодинці.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає призначення функції планування?
2. Які види діяльності включає стратегічне управління?
3. Які виділяють етапи циклу стратегічного планування?
4. Охарактеризуйте організацію як функцію управління.
5. Для чого потрібна мотивація як функція управління?
6. Опишіть основні теорії мотивації.
7. Яка роль контролю як функції управління?
8. У чому полягає сутність ефективного контролю?

4. Управління організацією як системою

Мета – формування у студентів системних уявлень щодо організацій, розуміння організації як системи об'єднаних окремих самостійних частин (елементів).

Головні компетентності: знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

Основні питання

- 4.1. Формування системних уявлень.
- 4.2. Системне управління організацією.
- 4.3. Системний підхід до управління організацією.
- 4.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації.
- 4.5. Зовнішнє середовище організації.

Ключові слова: організація, системний підхід, відносини, принципи системного підходу, управління організацією, підприємство, структура організації, організаційна система.

4.1. Формування системних уявлень

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими зв'язані всі аспекти та прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Теорія управління покликана відповісти на запитання: навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше?

Дефініція "**система**" має грецьке походження (буквально – ціле, що складається з частин) і має багато значень: поєднання, організм, пристрій, організація, керівний орган. Поняття "**система**" широко використовується як в наукових дослідженнях, так і в повсякденному житті.

Існує велика кількість визначень системи, вони описують різні ознаки об'єктів, що розглядаються як системи.

Відомі дефініції свідчать про деяку різноманітність у розумінні змістовності поняття "система", хоча мають місце і спільні точки дотику (система є сукупністю елементів, система функціонує з певною метою).

Можна виокремити три групи основних підходів до визначення поняття "система", згідно з якими система є:

- комплексом процесів, явищ і зв'язків між ними, які існують об'єктивно, незалежно від спостерігача;

- інструментом, способом дослідження процесів і явищ, на основі яких спостерігач конструює систему;

- штучно створюваним комплексом елементів людей, процедур, технологій, наукових теорій тощо, призначеним для виконання складного організаційного, технічного, економічного завдання, у якому спостерігач не лише виділяє систему з середовища, але й створює, синтезує її.

Для більш глибокого розуміння сутності системи вважаємо за доцільне розглянути її *основні властивості*. А саме:

- наявність елементів, які можуть бути описані атрибутами (властивостями самих елементів);

- наявність різного виду зв'язків між елементами, які визначають ступінь їх організації в цілому (функціональні властивості);

- наявність відносин між елементами, які визначають рівні ієрархії в будові цілого утворення (властивість співвідношення);

- наявність мети існування системи, яка визначає доцільність її існування в зовнішньому середовищі (властивість самоврядування або управління);

- наявність мови опису стану та функціональної поведінки системи (властивість ізоморфізму, різноманіття засобів опису).

Усі зазначені властивості системи в тій чи іншій мірі кореспондують з методологічними принципами теорії систем і можуть розглядатися як закономірності дослідження, проєктування і створення будь-яких систем.

На підставі цих властивостей можна сформулювати ще одне визначення.

Система – це сукупність окремих самостійних елементів, кожен з яких володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети, поставленої перед нею.

Для формування уявлення про певний об'єкт дослідження як систему можна використовувати кілька підходів. Так, на думку академіка В. Г. Афанасьєва, доцільно використовувати такі **описи систем** [2]:

функціональний опис системи відображає її параметри, процеси й ієрархію. Він надає можливість відповісти на запитання щодо призначення системи. У більш широкому сенсі функціональний опис дозволяє оцінити значущість системи, її конкретної функції та вплив на зовнішнє середовище (зв'язки з іншими системами). Водночас функція системи виконується, якщо параметри системи та процеси обмежені рамками, поза якими система руйнується або радикально змінює свої властивості;

морфологічний опис дає відповідь на запитання про те, з яких елементів складається система. Він визначає глибину опису (вибір елемента, всередину якого опис не проникає), композиційні властивості (спосіб об'єднання елементів у систему) та ефективність виконання функції, на яку впливають спотворення, та непередбачені втрати інформації. Таким чином, морфологічний опис відображає склад системи та зв'язки між її елементами, дозволяє побудувати ієрархічну структуру системи;

інформаційний опис дає уявлення про обмін інформацією між елементами системи, системою і зовнішнім середовищем. Опис дозволяє судити про інформаційну впорядкованість системи. Як правило, визначають міру невизначеності (ентропію) або впорядкованості (негентропії) системи й обмін інформацією з середовищем. Важливо пам'ятати про те, що для системи особливо цінна інформація, привнесена із зовнішнього середовища. Але не можна забувати про те, що не всяка інформація потрібна системі;

комунікаційний опис, зі свого боку, дозволяє проілюструвати взаємозв'язок системи з іншими системами – як вертикально, так і горизонтально;

інтеграційний опис показує можливі зміни параметрів, структури або цілей системи в часі та просторі;

опис історії системи відображає основні етапи життєвого циклу, розвитку системи (зародження, зростання, зрілість, старіння системи).

Як бачимо, склавши такі описи системи, ми отримуємо впорядковану інформацію та цілісне уявлення про об'єкт, що досліджується.

Вкотре підкреслимо, що системний підхід до дослідження різних явищ та об'єктів методологічно є найбільш загальним у сучасній науці. Він не пов'язаний із конкретними властивостями досліджуваного об'єкта, тому дозволяє застосовувати єдині принципи аналізу для об'єктів і явищ різної природи.

Основними принципами, що відображують змістовність системного підходу й особливості функціонування системи, є такі:

здатність елементів системи до взаємодії;

ієрархічність (наявність принаймні трьох елементів/підсистем системи, які виконують функції входу, виходу та взаємодії між ними);

упорядкованість системи, узгодженість її окремих елементів;

цілісність, єдність підсистем;

структурованість (стійкий спосіб організації зв'язків між окремими елементами);

взаємозалежність системи та навколишнього середовища (організація як система проявляє свої особливості у процесі взаємодії з довкіллям);

множинність опису системи (фахове вивчення системи вимагає побудови багатьох моделей, що викликане складністю системи).

Водночас саму системність визначають такі принципи:

розвитку (змінюваність системи в міру накопичення інформації, що надходить із зовнішнього середовища);

цільової спрямованості (результівний цільовий вектор системи не завжди є сукупністю оптимальних цілей його підсистем);

функціональності (структура системи відповідає її функціям);

ієрархії (супідрядність і ранжування систем);

невизначеності (ймовірного настання подій);

організованості (ступеня виконання рішень).

Застосування системного підходу передбачає оперування певними термінами та поняттями, до основних з них належать:

стан системи – впорядкована множина суттєвих властивостей, які має система в кожний момент часу;

властивості системи – сукупність параметрів, що визначають поведінку системи;

поведінка системи – сукупність зовнішніх і внутрішніх дій системи, що зумовлюють форму її існування в зовнішньому середовищі та орієнтовані на реалізацію цілей системи;

дія – подія, що відбувається із системою, спричинена іншою подією;

подія – зміна хоча б однієї властивості системи.

Стан системи – це її опис у конкретний момент часу, коли, як на фотографії, вхідні та вихідні параметри елементів є статичні. Стан системи може позначатися рівновагою, стійкістю або розвитком як пошуком рівноваги.

Рівновага системи – це стан системи, на яку не діють зовнішні чинники.

Під **стійким станом системи** розуміють таку її поведінку, яка забезпечує повернення системи до стану рівноваги після впливу зовнішніх чинників. Стан стійкості досягається за рахунок поєднання властивостей елементів системи.

Розвиток системи – це такий її стан, що забезпечує розвиток властивостей зв'язків чи відносин у межах структури організації протягом тривалого часу з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Дослідження властивостей системи передбачає вивчення взаємовідносин частин і цілого, побудованих на таких принципах:

ціле є первинне, а частини – вторинне;

системоутворювальні чинники є умовами взаємозв'язку між частинами всередині однієї системи;

частини системи утворюють нерозривне ціле, тому дія на будь-яку з них чинить вплив на систему в цілому;

кожна частина системи має власне призначення з погляду мети, на досягнення якої спрямована діяльність цілого;

природа частин та їх функції зумовлені розташуванням частин у цілому, а їх поведінку регулюють взаємовідносини цілого та його частин;

ціле поводить себе як дещо єдине, неподільне – незалежно від ступеня складності його структури.

Для системи характерна множинність властивостей, але для дослідження організаційних процесів найбільш важливі:

емерджентність, яка означає, що властивості системи не дорівнюють сумі властивостей її окремих елементів. Об'єднання елементів у систему навіть може призвести до втрати ними певних властивостей, характерних для цих елементів поза системою, або спричинити набуття елементами нових властивостей. Властивість емерджентності означає, що система – це не просто об'єднання елементів, а виникнення додаткових, інколи принципово нових, властивостей у результаті об'єднання. Таким чином, потенціал системи може бути більший, менший або дорівнювати сумі потенціалів її структурних елементів;

еквіфінальність – властивість системи досягати стану, незалежного від часу та вихідних умов і зумовленого виключно параметрами системи. Це внутрішня здатність системи досягати певного граничного стану, незалежного від зовнішніх умов. Еквіфінальність передбачає вивчення параметрів, що визначають граничний рівень організації;

гомеостазис – властивість самозбереження. За наявності подразнювальних дій система прагне зберегти власну структуру незмінною, використовуючи для цього всі свої можливості. Організація як цілісне утворення завжди намагається відтворити себе, відновити втрачену рівновагу, подолати протидію зовнішнього середовища тощо;

організаційна цілісність – властивість, яка означає, що система є структурованою одиницею, де кожний структурний елемент займає чітко закріплене місце. Між структурними елементами системи виникає сукупність взаємовідносин, характер яких обумовлює здатність системи до поділу на компоненти. Із цього випливає потреба системи в організації та управлінні.

Поняття "**організація**" відносять до найбільш уживаних. Воно вживається у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки, як цілісність і подільність.

Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи [105]. Тобто система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети.

Система як об'єднання володіє низкою специфічних властивостей цілого:

- здатність її елементів до взаємодії;
- елементарний склад частин (підсистем);
- упорядкованість; цілісність; структурованість [84].

Будь-яка система має різні види структур. **Структура** – кінцева сукупність елементів і відносин між ними. Елементи розрізняють між собою за властивостями. Умови та способи реалізації елементами цих властивостей називають **відносинами**.

Однією з найважливіших системоутворювальних властивостей системи є зв'язаність, яка означає, що всі елементи прямо чи побічно зв'язані між собою; і виділення чи додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи, тобто система змінює свої властивості.

Як правило, будь-яку досліджувану систему можна розглядати як елемент системи вищого порядку. Елементи будь-якої системи у свою чергу можуть виступати як системи нижчого порядку.

Під елементом системи розуміють самостійне (відособлене) утворення системи (частини системи), що має свої специфічні риси, властивості й особливе значення.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечене зв'язками між її елементами. Відомі три *типи зв'язків*:

- функціонально необхідні;
- синергетичні (зв'язки спільної дії);
- надлишкові.

Коли мова йде про стан системи, то ми маємо на увазі її організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь упорядкованості системи, у тому числі в її побудові та функціонуванні. Багато недоліків виробничої діяльності пояснюють організаційними причинами. Тому підвищення організованості, знання її законів – важливий резерв підвищення ефективності виробничих систем [15].

Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і вдосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду.

Тому організувати – означає створити нову систему або поліпшити стан наявної в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна [11].

Організація як процес здійснюється людьми. **Організація процесу управління** – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення.

Оскільки кожна організація – система, в її складі розрізняють дві підсистеми, що тісно взаємодіють, – керівну та керовану, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління.

Кожна організація діє на підставі законів: синергії, єдності аналізу та синтезу, пропорційності, композицій, організованості – інформованості, онтогенезу та ін.

Необхідно зазначити, що універсальні закони організації діють не ізольовано, а у взаємозв'язку. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперовані системи поведінки.

Усі організації розподіляють на штучні, соціальні, відкриті, майже прості та нестабільні, яким притаманні загальні характеристики організації.

Визначення організації передбачає необхідність координування та взаємодії працівників, тобто створення організаційної структури. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначення співвідношення централізації і децентралізації.

У розумінні діяльності організації суттєву, визначальну роль відіграє системний підхід. Закриті організаційні системи мало застосовують. Практично кожна організація – це відкрита система. Тобто організація як система має внутрішнє середовище, яке формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництво продукції, послуг): цілі, структура, завдання, технології і люди.

Оскільки **організація** – відкрита система, вона визначає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тобто постійно перебуває під зовнішнім впливом. *Зовнішнє середовище* організації складається з середовища прямого впливу (закони, державні установи, споживачі, конкуренти, трудові ресурси) та середовища опосередкованого, непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес – НТП, соціально-культурні та політичні зміни, міжнародні події та оточення, взаємозв'язки з населенням).

Таким чином, ключові чинники успіху організації розглядають у двох сферах: зовнішній (з якої вона отримує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні та слабкі аспекти якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів на продукцію чи послуги); ступінь розмежування відкритої чи закритої системи змінюється залежно від ситуації.

Кожну організацію як відкриту систему характеризують певні риси та властивості: компоненти, зв'язки, структура, взаємодія, процес, холізм і емерджентність, ідентифікація, концептуалізм.

Характеристику, що визначає стан системи, називають **параметром**.

Кожен елемент і компонент визначають власними, конкретизованими параметрами, що в сукупності обумовлює успішне функціонування системи. Очевидно, що крім окремих параметрів, існують узагальнювальні (загальні), що визначають успішну діяльність системи в цілому.

Щоб вижити, більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, а відповідно – визначати узагальнювальні параметри: результативність, ефективність і продуктивність.

Досягнення запланованих показників є результатом складної управлінської і виробничої діяльності.

Системний підхід розглядає організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих змінних [8]. Системний підхід виник, з одного боку, в результаті узагальнення досвіду фахівців з дослідження операцій, а з іншого – внаслідок розвитку загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання і управління, а також кібернетики.

У рамках системного підходу проводились дослідження, які найчастіше іменують системним аналізом. Оскільки останній спирається на математичний апарат, системний підхід трактують як загальну методологію, а системний аналіз – прикладною, максимально кваліфікованою методикою дослідження. Системний аналіз проголошують інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення проблем (завдань) в інтересах досягнення максимального ефекту.

4.2. Системне управління організацією

Найважливіші **принципи системного підходу** (системного аналізу): процес прийняття рішень слід починати з виявлення і чіткого формування конкретних цілей;

треба розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему та виявляти всі наслідки та взаємозв'язки кожного окремого рішення;

необхідне виявлення і аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;

цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);

сходження від абстрактного до конкретного;

єдність аналізу й синтезу, логічного й історичного;

виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії тощо.

Основні системні принципи:

цілісність (принципове поєднання);

структурність;

взаємозалежність структури та середовища;

ієрархічність;

множинність опису кожної системи.

Важливі **системні ознаки** виділення елементів і підсистем, що утворюють системи:

структурна автономність кожного елемента підсистеми;

різна природа елементів, що складають підсистеми;

функціональна специфічність підсистем;
упорядкований взаємозв'язок елементів підсистем і самих підсистем із середовищем на основі функціональної інтегрованості.

Таким чином, **система** – це не просто сума її елементів, а ціле, що наділене іншими якостями, ніж її елементи.

Системний підхід – засіб вирішення складних, не достатньо чітко визначених проблем, коли необхідно організувати використання великого обсягу ресурсів.

Організація – це соціосистема (соціально-економічна система) [107]. У ній головний елемент – людина, яка, працюючи на підприємстві, реалізує свої економічні інтереси, а через них – економічні інтереси колективу та суспільства. Для цього необхідно дотримуватися *трьох принципів*:

ієрархічності;
необхідної розмаїтості;
зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок – це регулятивний і разом з тим захисний засіб, а принцип зворотного зв'язку – один з найважливіших в управлінні.

Основне організаційне співвідношення (в абстрактному вигляді – закон синергії) можна подати у вигляді формули:

$$P_A \neq \sum_{i=1}^n m_i \text{ за умови, що } a_i \in A, A = (a_1, a_2, \dots a_n), \quad (1.1)$$

де P_A – потенціал системи A ;

m_i – потенціал i -го елемента;

a_i – i -й елемент системи A .

Таким чином, взаємопосилення організації є джерелом її додаткової енергії, але потенціал системи перевищує суму потенціалів її частин тільки за певних умов.

4.3. Системний підхід до управління організацією

Принципи нової управлінської парадигми складають основу вдосконалення управління організаціями. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному та ситуаційному підходах [40]. З цією метою фахівці використовують процесний, функціональний, предметний і проєктний підходи.

Щодо розгляду типології системних концепцій управління необхідно зазначити, що істотний вплив на розвиток сучасної управлінської парадигми зробили такі наукові напрями, як кібернетика, теорія інформації, теорія прийняття рішень та ін. У результаті теорія управління набула характеру точної науки. З'явилася кібернетика як науковий напрям, що для багатьох вчених став синонімом поняття "наука для управління", а управлінням почали називати організацію цілеспрямованих впливів.

У розвиток кібернетики внесли значний вклад такі вчені: Н. Вінер, А. Берг, В. Трапезніков, В. Глушков, С. Бір та інші. Усвідомлення того, що успішне управління тільки на основі знання кібернетичних законів неможливе, привело до розвитку дослідження операцій (зародилося в 40-х рр. XX ст. в Англії; згодом центр ваги змістився до США. З 70-х рр. XX ст. розповсюджений в країнах Західної Європи). Надалі "дослідження операцій" перетворюється за спільної діяльності фахівців різного профілю на самостійну галузь науки й організаційної практики, розділившись на два **основних напрями**.

Перший з них пов'язаний з побудовою математичних методів і моделей, а також евристичними методами.

Другий – із застосуванням принципів вивчення операцій як єдиного цілого. З цим напрямом зв'язана поява системотехніки.

Різні підходи до моделювання і оцінювання ефективності управління підприємством визначають різні моделі підприємства: механістичну та гуманістичну. У цих моделях передбачено, що існує:

дійсний стан системи (S_0);

бажаний стан системи (S_1);

альтернативні шляхи переходу із S_0 в S_1 .

Такий підхід називають "жорстким" системним підходом.

"М'який" системний підхід прийняв за основу стратегію обмеженої оптимізації і враховує різнопланові інтереси.

Організацію як об'єкт управління розглядають не просто як соціосистему, що складена із взаємодіючих елементів і підсистем, а також як активну систему, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, тобто є відкритою.

Організація – самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує планомірне виробництво товарів і послуг, здійснює науково-дослідну, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

Підприємницька діяльність може здійснюватись як фізичними, так і юридичними особами на постійній основі. Сутність підприємництва

полягає в тому, щоб в умовах невизначеності ринку знаходити способи найбільш ефективного використання власності у вигляді капіталу, майна, патентних прав та інших ресурсів і з використанням цих можливостей здійснювати господарську діяльність. Кінцева мета діяльності об'єктів ринкових відносин – отримання прибутку.

Організацію розглядають і як орган управління, і як об'єкт управління. Проблема управління організацією (основна причина) – відокремлення володіння від безпосереднього управління власністю.

Змістовність управління організацією – відбудова внутрішньої системи контролю за діяльністю менеджерів компанії в особі її власників (інвесторів), а також у тій чи іншій мірі – інших зацікавлених груп. Тобто діяльність організації є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення мети підприємства та задовільнення економічних інтересів його власників (рис. 1.3).

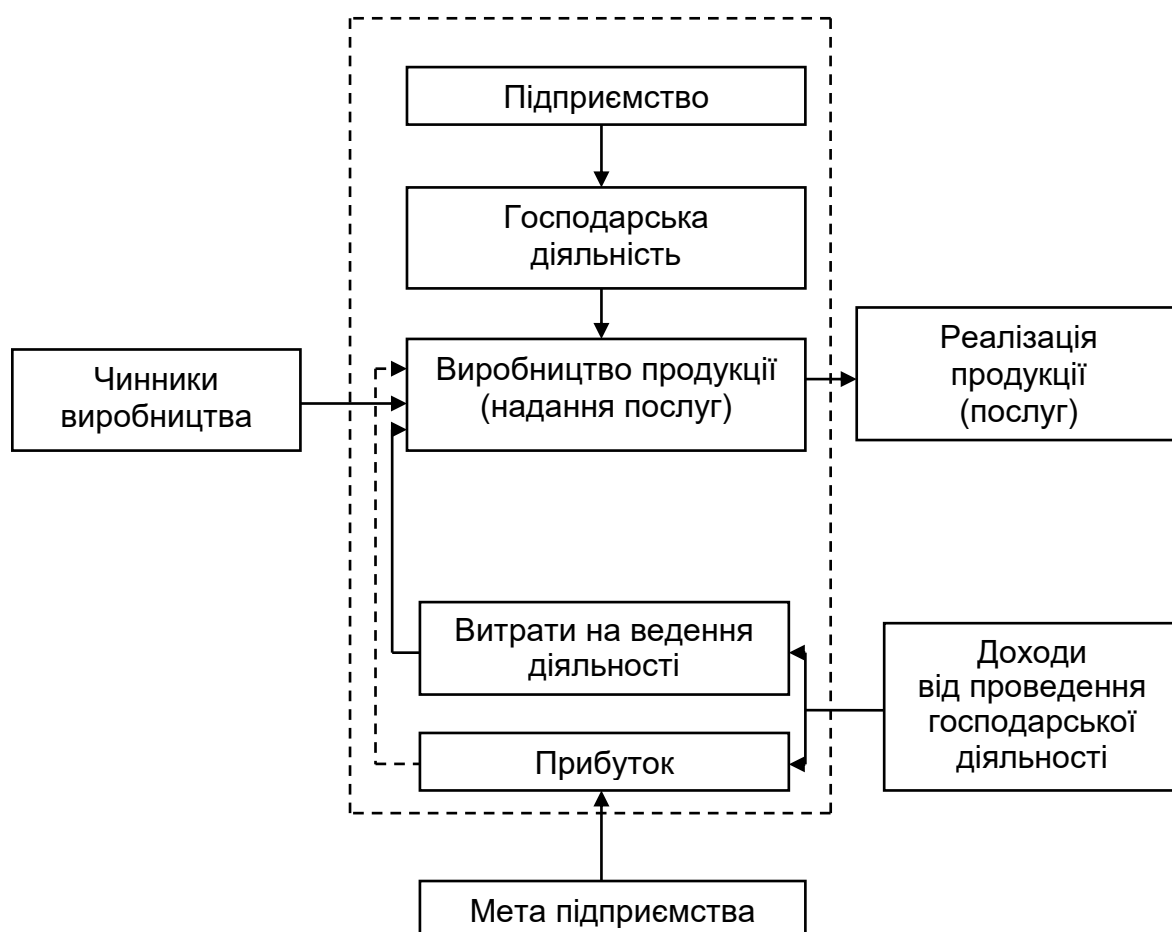


Рис. 1.3. Сутність підприємства як суб'єкта господарювання

Характерними ознаками підприємства є: проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність,

яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою отримання прибутку; наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових і немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах.

На рис. 1.4 зображено структуру організації як цілісної системи, а саме – її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними.



Рис. 1.4. Структура організації як системи

Склад елементів і спосіб їх об'єднання визначають структуру системи. Структура відбиває взаємозв'язки та взаємодію між елементами системи,

що встановлюють порядок її будови. Структуру системи описують видом зв'язків і відносин (ієрархія зв'язків) між її елементами. Структура описує внутрішню будову (стан) системи. Структури бувають статичними та динамічними. Ту саму систему можна описати різними видами структур – залежно від аспектів і стадій дослідження або проектування в просторі та в часі.

Структури систем можуть описувати стан системи, її поведінку, умови її рівноваги, стійкості та розвитку.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між елементами. **Мобільний зв'язок** – це перенесення матеріальних, енергетичних або інформаційних компонентів з одного об'єкта в інший.

Поняття "**зв'язок**" прийнято ототожнювати з динамічним станом елементів, який визначається цілями функціонування і методами управління в процесі встановлення зв'язку.

Поняття "**ставлення**" характеризується статикою будови самого елемента, його структурою. У теорії логіки прийнято "ставлення" розглядати як співвідношення, супідрядність.

За характером зв'язок може бути:

позитивним – результат взаємодії елементів, у процесі якого не порушується внутрішня структура самих елементів. Цей результат дає імпульс до подальшого розвитку елементів і всієї системи;

негативним – результат взаємодії елементів, у процесі якого відбувається руйнування як самого елемента, так і всієї системи;

гармонізованим – стійкий динамічний стан розвитку елементів у результаті їх взаємодії.

Зв'язки між елементами в системі також можуть мати лінійний (односпрямований), нелінійний (багатоспрямований) і циклічний характер або їх поєднання.

4.4. Внутрішнє середовище організаційної системи.

Підсистеми організації

Організація як елемент суспільної системи має власний колектив, внутрішню структуру та зв'язки.

Внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми.

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою. Її доцільно розподілити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну й організаційно-управлінську підсистеми.

Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі, справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми. До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів.

До складу **інформаційно-комунікативної підсистеми** потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передання та зберігання інформації, програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг. Основу інформаційно-комунікативної підсистеми складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання.

Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Окреме місце у функціонуванні будь-якої організації (особливо державної) належить **фінансово-економічній підсистемі**, яка є комплексом економічних відносин усередині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливістю фінансово-економічної підсистеми державної організації є те, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством і регулюються з боку держави. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу та використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому.

Систему фінансово-економічних відносин державної організації розподіляють на зовнішню і внутрішню (які формуються в системі самої державної організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин державної організації слід виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх організаційних зусиль.

4.5. Зовнішнє середовище організації

Організація є відкритою системою, що складається з численних взаємозалежних частин, що тісно переплітаються із зовнішнім світом. У даному питанні розкриваються найбільш істотні внутрішні змінні організації, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Для вітчизняних організацій необхідність урахувати всі чинники зовнішнього середовища останнім часом особливо загострилась. Це пов'язано зі швидкими змінами в економічних умовах діяльності підприємств.

У ринковій економіці керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу в плані постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти істотні чинники зовнішнього середовища. Більш того, він повинен запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Адже вижити й ефективно функціонувати в мінливому оточенні може лише та організація, яка вчасно перебудується та пристосується до навколишнього середовища. Даючи визначення зовнішнього середовища, не потрібно намагатися обійняти неосяжне та врахувати абсолютно всі її чинники. Керівник повинен виділяти тільки ті аспекти зовнішнього оточення, які вирішальним чином впливають на успіх організації.

Термін "**зовнішнє середовище**" включає широкий спектр чинників: економічні умови, споживачів, профспілки, конкуруючі організації, природні чинники, чинне законодавство та інші складові. Ці взаємопов'язані чинники роблять вплив на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність. Зовнішнє середовище

й організація не просто співіснують, вони взаємопроникають і взаємодіють найактивнішим чином.

У проведенні операцій організація змушена враховувати насамперед вимоги **зовнішнього середовища прямої дії**. Так, продаючи свою продукцію на ринку, організація повинна враховувати купівельний попит на неї, а також позицію конкурентів. Організація, звичайно, прагне продати якомога дорожче та більше продукції, але чи буде вона затребувана, якщо ціни виявляться неприйнятними для споживача або значно вищими за ціни на аналогічну продукцію конкурентів? Виникає конфлікт інтересів і в разі закупівлі необхідних матеріальних ресурсів у постачальників, отримання банківських кредитів, визначення рівня заробітної плати й умов праці, а також виплати різних податків до бюджету.

Окрім чинників прямої дії керівник повинен враховувати також **зовнішнє середовище непрямої дії**. Воно не завдає прямого впливу на операції організації; оскільки не стикаються інтереси двох сторін, немає вибору альтернативи. Середовище непрямої дії не впливає на стан організації в даний момент. Проте такі чинники, як нові технології, економічний спад, інфляція, політичні зміни в сусідній державі, ставлення преси до певного виду бізнесу або конкретного бізнесмена, позначаються на діяльності організації в майбутньому та можуть навіть виявитися вирішальними.

Вплив чинників непрямої дії опосередкований через зміну чинників середовища прямої дії. Наприклад, економічний спад призведе до скорочення кількості робочих місць, а отже, до зменшення доходів населення і попиту на вашу продукцію. Або застосування нової технології вашим конкурентом дасть йому вигравш в якості продукції, що укріпить його позиції на ринку та знівелює ваші. Тому менеджер зобов'язаний передбачати вплив чинників середовища непрямої дії і реагувати на них своєчасно.

Таким чином, реакція організації на чинники прямої і непрямої дії різна. На зміни в чинниках прямої дії організація може реагувати двояко: перебудувати внутрішнє середовище, розпочавши політику активного пристосування або політику протидії. До чинників непрямої дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Невід'ємними характеристиками розвиненості зовнішнього середовища є його в'язкість, взаємопов'язаність, складність, рухливість і невизначеність.

Під **в'язкістю зовнішнього середовища** слід розуміти кількісну міру зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці матеріальних, фінансових та інформаційно-технологічних ресурсів. Чим вона вища, тим важче сконцентрувати ресурси в потрібний час у визначеному місці, щоб адекватно реагувати на зміни, що відбуваються, і тим важче здійснювати стратегічне управління.

Усі чинники зовнішнього середовища взаємопов'язані.

Ступінь взаємопов'язаності чинників – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Особливо сильна взаємопов'язаність цінових чинників. Підвищення цін на ресурси, що поставляються, призводить до зростання цін на продукцію, зниження попиту й обсягів збуту. Зміна постачальників, якості ресурсів, що поставляються, також впливає на результати роботи організації, технологію переробки, використання трудові ресурси.

Взаємопов'язаність чинників середовища особливо важлива для світового ринку, який поступово стає єдиним.

Під **складністю зовнішнього середовища** розуміють кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Кількість чинників залежить від складності виробництва: числа використовуваних початкових компонентів, технологій, рівня кваліфікації кадрів, асортименту та якості продукції, що випускається. Рівень варіантності (або зміни) чинників визначається зростанням і розвитком самого виробництва та навколишнього середовища.

Рухливість зовнішнього середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників указує, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю. Але навколо одних організацій зовнішнє середовище змінюється повільніше (виробництво меблів, тари, харчових продуктів), щодо інших воно особливо рухоме (виробництво комп'ютерів, телекомунікації, хімічна промисловість).

Окрім цього, рухливість зовнішнього оточення може бути вищою для одних підрозділів організації (служба маркетингу, відділи досліджень і розробок) і нижчою для інших (виробничі цехи, допоміжне виробництво).

Невизначеність зовнішнього середовища залежить від наявності необхідної інформації, яку має в своєму розпорядженні організація, щодо

конкретного чинника, а також від її точності. Якщо інформації недостатньо або є сумніви в її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж за ситуації, коли є достатня кількість надійної інформації.

В умовах підвищеної в'язкості, складності та рухливості для того, щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість ухвалення рішень повинні відповідати складності та швидкості змін, що відбуваються в середовищі (теорема необхідної різноманітності Ешбі).

Чинники зовнішнього середовища в тій чи іншій мірі впливають на всі організації. Проте середовище організацій, що діють на міжнародному рівні, в різних країнах характеризується підвищеною складністю та невизначеністю. Економіка, культура, кількість та якість трудових ресурсів, закони, ступінь політичної стабільності відрізняються в різних країнах. І це потрібно враховувати. Якщо керівники вважають, що середовище іншої країни аналогічне середовищу їх країни, то існує велика небезпека ухвалення помилкових рішень.

І. Ансофф виділяє такі **види стратегічного управління**, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища:

управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняльного невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5 – 3,0);

управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності (оцінка – 3,0 – 3,5);

управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

Слід зазначити, що для середніх і великих соціально-економічних систем, що працюють в умовах ринку в Україні, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів і гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління організацією дозволяє своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали незворотними, та спрямувати організацію на прийнятний і раціональний шлях розвитку.

Існують інші поширені методи аналізу й оцінювання зовнішнього середовища. Для вітчизняних умов одним з найбільш прийнятних є *метод "5 x 5"* – визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища, який запропонував М. Х. Мескон у 1984 р.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників і даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень. Зазвичай інформація розглядається на двох рівнях. Першими аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем організації, але чинять вагомий вплив на її діяльність). По-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів). Організації мають можливість певною мірою контролювати чинники мікросередовища.

Вельми популярним методом дослідження подій, що відбуваються в макросередовищі, є *ПЕСТ-аналіз* (політичний/правовий, економічний, соціокультурний та технологічний). Перший його крок – ідентифікація основних зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації.

Мета ПЕСТ-аналізу полягає не просто в складанні переліку чинників зовнішнього середовища, але й у використанні схеми для:

- виявлення змін або тенденцій розвитку чинників зовнішнього середовища;

- концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації;

- урахування змін, що відбуваються, у ході розроблення стратегій організації.

ПЕСТ-аналіз покликаний полегшити для менеджерів процес оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на стратегію. Він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Статичний аналіз чинників зовнішнього середовища необхідно доповнювати динамічним, що дозволяє виявити тенденції його розвитку та визначити рівень можливих змін.

Вивчення економічних, політичних і соціокультурних чинників, що формують операційне середовище організації, – перший крок в аналізі навколишнього середовища.

Поєднання ПЕСТ-аналізу та дослідження галузі повинно гарантувати ідентифікацію основних чинників зовнішнього середовища та вивчення їх впливу на діяльність організації, привернути увагу до того, як коректування стратегії організації позначиться на ситуації в економіці та, можливо, на зовнішньому середовищі у цілому.

Значення чинників зовнішнього середовища підвищується в зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних зв'язків і відносин. Їх вплив на організацію може проявлятися у вигляді можливостей чи загроз для розвитку організації.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність процесного підходу в управлінні.
2. Поясніть, що означає "розглядати управління як процес".
3. У чому полягає сутність системного підходу в управлінні?
4. У чому полягає дослідження систем управління?
5. Які основні принципи проектування систем управління?

Практичні завдання до розділу 1

Тестові завдання

1. *Які з функцій не належать до теорії управління:*
 - а) дослідницька;
 - б) освітня;
 - в) історична;
 - г) ситуаційна;
 - д) системна;
 - е) інформаційна?
2. *До загальнонаукових методологічних підходів не належить:*
 - а) системний;
 - б) порівняльно-історичний;
 - в) біхевіоризм.
3. *Найважливіше поняття, яке використовується в ситуаційному підході, – це:*
 - а) управлінська ситуація;
 - б) економічна ситуація;
 - в) політична ситуація.
4. *Перша школа наукового управління була представлена:*
 - а) раціоналістичною школою;
 - б) класичною школою;
 - в) поведінковою школою.

5. *Методологічну основу "наукової школи управління" становив:*

а) підхід до організації як до такої, що складається з самостійних, ізольованих один від одного елементів;

б) процесний підхід до організації як цілісної системи.

6. *До чотирнадцяти принципів адміністративного управління не належить:*

а) розподіл праці;

б) дисципліна;

в) підпорядкування приватних інтересів загальним;

г) демократичний централізм;

д) здоровий глузд.

7. *Ієрархічна теорія потреб була розроблена:*

а) Д. МакГрегором;

б) Дж. Е. Мейо;

в) А. Маслоу.

8. *Основоположником процесного підходу до управління є:*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) Г. Емерсон.

9. *Предметом вивчення поведінкової школи є:*

а) мотивація працівників;

б) конфлікти;

в) конкуренція.

10. *Суб'єкт управління – це:*

а) фізична або юридична особа, від якої виходить владний вплив;

б) тільки фізична особа, за допомогою якої реалізується управлінське рішення.

11. *Суб'єкт і об'єкт управління розрізняють за:*

а) статусом і функцією;

б) ставленням до мети, цілепокладання і ціледосягнення;

в) ставлення до порядку.

12. *Предмет праці в управлінні – це:*

а) інформація;

б) люди;

в) соціально-економічні системи та процеси.

13. Основними компонентами управління є:

- а) цілеспрямований управлінський вплив;
- б) самоорганізація;
- в) ваш варіант.

Тема 1. Сутність і змістовність теорії управління

Практичне завдання 1

Теоретичні завдання

1.1. Наведіть п'ять визначень поняття "управління", даних різними авторами. Виділіть у них загальне та специфічне.

1.2. З якими проблемами стикається сучасний менеджмент у рамках організацій в умовах світової економічної кризи?

Практичні завдання

1.3. Виявіть специфічні проблеми управління, вивчивши публікації в друкованих та електронних ЗМІ. Обґрунтуйте свої міркування; заповніть табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні проблеми управління в країнах з різним рівнем економічного розвитку

Групи країн	Проблеми управління
Розвинуті країни	
Країни, що розвиваються	
Слаборозвинені країни	

1.4. Визначте, які чинники є ключовими для підтримки успішної діяльності організацій, що діють у різних сферах. Для виконання завдання заповніть табл. 1.3 (позначте знаком "+" для кожної організації найбільш важливі, ключові чинники).

Ключові чинники успіху організацій

Сфери діяльності					
Виробництво автомобілів	Освітні послуги	Видобуток і експорт нафти	Виробництво дитячого харчування	Виробництво модного одягу	Адміністрація області
Чинник 1. Низькі витрати виробництва					
Чинник 2. Позитивний імідж організації					
Чинник 3. Престижність продукції					
Чинник 4. Безпека продукції					
Чинник 5. Екологічність виробництва продукції					
Чинник 6. Використання новітніх технологій					
Чинник 7. Відповідальність організації перед суспільством					
Чинник 8. Висока кваліфікація персоналу					
Чинник 9. Хороші взаємини з клієнтами					

1.5. Визначте, що є результатом (результатами) діяльності таких організацій:

туристична фірма – ;
 поліклініка – ;
 музичний театр – ;
 середня школа – ;
 комерційний банк – ;
 центральний банк країни – .

1.6. Запропонуйте набір показників, за допомогою яких слід оцінювати результативність таких керівників автомобілебудівних фірм:

керівник служби збуту;
 керівник служби досліджень і конструкторських розробок;
 керівник виробничого відділення;
 керівник служби маркетингу.

1.7. Запропонуйте показники, за якими слід контролювати викладача вищого навчального закладу:

- при прийомі на роботу;
- протягом навчального року;
- після закінчення навчального року.

Тема 2. Еволюція управлінської думки

Практичне завдання 2

Теоретичні завдання

2.1. Які ідеї шкіл управління, розроблені в ХХ ст., на вашу думку, залишаються найбільш корисними, потрібними сьогодні?

2.2. Поясніть на прикладі, під впливом яких обставин відбувається перехід від нижчих до вищих рівнів потреб ієрархії А. Маслоу.

Практичні завдання

2.3. Порівняйте основні школи (теорії) управління, виділивши їх ключові характеристики. Обґрунтуйте свої міркування; заповніть табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристики основних шкіл в теорії управління

Наукові школи	Період основного впливу на теорію і практику управління	Подання про об'єкт управління	Головна складова організації (ключовий об'єкт уваги управлінця)	Внесок у теорію управління (ключові ідеї, актуальні сьогодні)
Школа наукового управління				
Адміністративна (класична) школа управління				
Школа людських відносин і поведінкових наук				
Кількісна школа в управлінні				

2.4. Порівняйте характеристики, властиві зарубіжним та українським моделям управління, за критеріями табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння характеристик національних моделей управління

Критерії	Моделі		
	американська	японська	українська
1	2	3	4
Індивідуальне або колективне прийняття рішень			
Індивідуальна ініціатива або командна робота			
Перевага формального або неформального спілкування			
Швидке або повільне просування працівників кар'єрними сходами			
Акцент на формалізовані процедури або на цінності корпоративної культури			
Професійна мобільність працівників всередині галузі або прихильність співробітників одній фірмі			
Внутрішньофірмове навчання працівників або послуги спеціалізованих організацій професійної освіти			
Централізація чи децентралізація прийняття рішень в організації			
Формалізована процедура планування (на рівні вищого керівництва) або залучення до процесу планування усіх рівнів і ланок управління			
Участь в управлінні якістю всього керівництва організації або всіх без винятку співробітників організації			
Орієнтація на жорстку конкурентну боротьбу або на встановлення партнерських відносин з іншими організаціями галузі			
Орієнтація на процес або на результат праці			

1	2	3	4
Заохочення працівників за індивідуальні досягнення чи за результат роботи команди (підрозділу)			
Орієнтація на виробництво комплектувальних власними силами або силами сторонніх організацій			

2.5. Розподіліть чинники мотивації за ступенем важливості (за спаданням від 5 до 1 бала) для категорій працівників, зазначених у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння важливості чинників мотивації

Категорії працівників	Висока зарплата	Санітарно-гігієнічні умови праці	Цікава творча робота	Гарна атмосфера в колективі	Можливість кар'єрного росту
Відмінності за статевою приналежністю					
Жінки					
Чоловіки					
Відмінності за віком					
Молодь					
Люди середнього віку					
Люди пенсійного віку					

2.6. Назвіть по п'ять найбільш важливих мотиваційних чинників для таких категорій працівників:

- кваліфікований робітник на промисловому підприємстві;
- державний службовець в обласній адміністрації;
- кваліфікований лікар;
- медична сестра;

генеральний директор рекламного агентства;
спеціаліст з роботи з клієнтами рекламного агентства.

Тема 3. Основні функції управління

Практичне завдання 3

3.1. Об'єкти делегування повноважень подані в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Делегування повноважень

Види робіт	Делегувати потрібно	Делегувати не можна
1. Завдання високого ступеня ризику		
2. Завдання особливої важливості		
3. Коротко- і середньострокові завдання, вирішення яких може стати важливим стимулом для підлеглого		
4. Визначення основних напрямів розвитку організацій		
5. Складання проєктів документів, пропозицій		
6. Ухвалення рішення про ліквідацію окремого робочого місця		
7. Ухвалення будь-якого внутрішнього документа		
8. Робота, що вимагає вузькоспеціальних знань		
9. Участь у нараді інформаційного характеру		
10. Рутинна робота, яка потребує багато часу		
11. Термінова робота за браком часу на пояснення і перевірку виконання		
12. Питання мотивації співробітників		
13. Участь в урочистому засіданні колективу		
14. Вручення нагород підлеглим		

Необхідно:

- 1) розподілити види робіт за групами "Делегувати потрібно", "Делегувати не можна";
- 2) поясніть ваше рішення.

3.2. Види перешкод делегуванню подані в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Перешкоди делегуванню

Перешкоди з боку керівника	Перешкоди з боку підлеглого
Упевненість, що сам керівник виконає роботу краще	
	Відсутність ресурсів для виконання роботи
Відсутність довіри до підлеглих	
	Боязнь критики
Відсутність здатності навчити підлеглих	
	Боязнь відповідальності
Невміння бачити перспективу	

Необхідно:

- 1) скласти переліки перешкод для делегування з боку керівника та з боку підлеглого, заповнивши пропуски в таблиці;
- 2) визначити способи подолання зазначених перешкод для ефективного делегування.

3.3. Компанія "Будівельні матеріали" була відомою торгово-промисловою компанією в сфері будівельних матеріалів. Компанія налічувала в своїй структурі двадцять філій у всій країні. Основним напрямом був оптовий продаж будівельних матеріалів і постачання їх будівельним організаціям. Структура системи продажів організована таким чином. Директору з маркетингу підпорядковувалися два зональних менеджера, відповідальних за продажі на півдні та півночі країни. Кожному зональному менеджеру були підпорядковані керівники десяти філій в різних регіонах. Кожному керівнику філії підпорядковувалися від трьох до п'ятнадцяти торгових представників в окремому регіоні – залежно від розміру філії. Кожен торговий представник мав право надавати знижку покупцям у розмірі до 3 %, керівник філії – до 5 %, зональний менеджер – до 8 %. У разі необхідності рішення про збільшення знижки приймалося директором з маркетингу.

Під час кризи директор з маркетингу прийняв рішення, що всі пропозиції щодо зменшення ціни мають подавати йому для затвердження. Це пояснювалося необхідністю жорстких заходів економії під час кризи. Дане рішення призвело до таких наслідків. Коли під час переговорів обговорювалася ціна, торговий представник не називав остаточну ціну, повідомляючи про необхідність узгодження ціни з керівництвом. Після переговорів він відправляв факсом термінове повідомлення з докладним описом обставин угоди для якомога швидшого затвердження директором. Директор з маркетингу часто виїжджав у відрядження, і запити на знижки від представників накопичувалися. У запитах згадувалися імена клієнтів, яких він не знав, наводилися докази для знижки, які здавалися йому непереконливими. На аналіз ситуації і прийняття рішення директор з маркетингу витрачав ще деякий час. Прийняте рішення проходило через зональних менеджерів і керівників філій, надалі потрапляло до торговельного представника. Торговий представник зв'язувався з клієнтом, щоб повідомити остаточне рішення про ціну. Але часто він чув у відповідь: "На жаль, занадто пізно, ми знайшли іншого постачальника". Такий стан позначився на виконанні плану з продажу. Коли квартальні звіти про продажі надійшли директору з маркетингу, обурений невиконанням планових показників за зонами та філіями, він головною причиною визнав невміння торгових представників вести переговори та проводити продажі та підготував відповідне розпорядження про навчання торгових представників ефективному продажу. Однак система надання знижок клієнтам залишилася без змін.

Необхідно:

- 1) визначити проблему, з якою зіткнулася дана компанія;
- 2) оцінити ступінь централізації в компанії до кризи та після;
- 3) запропонувати заходи щодо виходу з ситуації, що створилася, та оцінити їх з точки зору централізації.

3.4. Ознайомтеся з переліком робіт, які здійснюються в діяльності малого бізнесу (на прикладі магазину) систематично:

- 1) вчасно відкривати магазин;
- 2) стежити за тим, щоб магазин був чистим і привабливим;
- 3) стежити за тим, щоб персонал добре виглядав;
- 4) підтримувати високий моральний дух у колективі;
- 5) відповідати на телефонні дзвінки;

- 6) розбиратися зі скаргами покупців;
- 7) визначати робочий час співробітників;
- 8) перевіряти відповідність зданої виручки касовим відомостям;
- 9) здавати гроші в банк;
- 10) керувати помічником менеджера;
- 11) тримати під контролем оформлення вітрин;
- 12) здійснювати нагляд за ремонтними та профілактичними роботами;
- 13) виробляти ідеї щодо вдосконалення роботи магазину;
- 14) приймати рішення щодо наймання на роботу та звільнення співробітників;
- 15) робити замовлення на поповнення асортименту;
- 16) приймати рішення щодо кількості та фасонів взуття, яке слід замовити;
- 17) читати кореспонденцію;
- 18) відповідати на кореспонденцію і виконувати рекомендації, які в ній містяться;
- 19) вивчати щоденний звіт стосовно прибутків;
- 20) вживати заходів, якщо звіт про прибутки показує несприятливий стан справ.

Необхідно виділити процедури:

- які належать виключно до компетенції менеджера;
що потрапляють під категорію: "не хочеться, але треба"; "не зобов'язаний, але подобається";
- які можуть виконуватися іншими працівниками.

Самостійна робота. Складіть аналогічний перелік робіт для туристичного агентства.

3.5. Ознайомтеся з ситуацією, проаналізувавши оголошення про запрошення на роботу менеджерів.

1. Керівний директор: ... уміння спілкуватися з високою ефективністю ... здатність максимально використовувати обмежені ресурси ... стратегічне мислення в поєднанні з енергійністю та ентузіазмом.

2. Помічник головного менеджера: ... здатність управляти різними відділами головного офісу, за необхідності замінювати головного менеджера. Найважливішими елементами даної роботи є виробничі відносини й обмін інформацією всередині компанії.

3. Менеджер з досліджень і розроблень: ... потрібно здійснювати управління успішним відділенням з досліджень і розроблень і укрупнити його до великого відділу з приблизно 20 вчених, які виконують завдання щодо втілення проєктів у світовому масштабі. Повинен бути талановитим керівником з навичками підприємця.

4. Менеджер з планування виробництва: ... необхідно вміти складати програми поточного виробництва й управління ними за допомогою комп'ютерів для контролю і реєстрації виробничої діяльності. Повинен також консультувати директора з виробництва щодо засобів розширення виробничих потужностей в майбутньому.

5. Менеджер з маркетингу: ... планувати всю діяльність з маркетингу, здійснювати взаємовідносини зі спорідненими закордонними компаніями, планувати введення нової продукції на ринок, збирати інформацію щодо стану ринку, управляти всією діяльністю з просування товару на ринок, надавати допомогу в розробленні планів компанії.

6. Менеджер з маркетингу: ... відповідати за всі аспекти розвитку бізнесу – від складання планів з маркетингу та реклами до мотивації і контролю щодо дистриб'юторів у даній сфері.

7. Менеджер з дистриб'юторської діяльності: ... відповідати за загальний контроль над складуванням і дистриб'юторською діяльністю в межах України, а також управляти використанням ресурсів з метою забезпечення ефективної поставки продукції на склади та до пунктів роздрібної торгівлі.

8. Менеджер з кадрів: ... відповідати за всю кадрову роботу з особливим упором на виробничі відносини. Велике значення мають навички ведення переговорів і здатність швидко реагувати на зміну ситуації.

9. Менеджер з контролю над виробництвом: ... широка зона відповідальності, що включає складання щомісячних планів з виробництва й узгодження регулярних перевірок обсягу запасів, а також підтримання взаємодії між виробничим сектором і сектором збуту.

Необхідно визначити:

у скількох із зазначених менеджерів є підлеглі;

скільки з цих менеджерів зобов'язані приймати рішення;

скільки з менеджерів повинні проводити значну частину свого часу за складанням планів;

хто із менеджерів входить до складу організаторів виробництва, а хто – до організаторів управління.

Тема 4. Управління організацією як системою

Практичне завдання 4

Мета – провести дослідження організації як системи.

Завдання:

вивчити теоретичні аспекти системного підходу;

навести приклади з теоретичного матеріалу.

Етапи роботи:

1) дайте визначення системі та підсистемі;

2) наведіть класифікацію систем;

3) наведіть по три приклади підсистем: технічних, біологічних, соціальних (дайте стислу їх характеристику);

4) системи можуть класифікуватися на: штучні та природні, відкриті та закриті, детерміновані та стохастичні, жорсткі та м'які. Наведіть по три приклади на кожну з систем і дайте стислу характеристику;

5) опишіть, які системи відносять до матеріальних, які до нематеріальних. Наведіть по три приклади й обґрунтуйте їх; надайте стислу характеристику;

6) охарактеризуйте ознаки систем. Обґрунтуйте відповідь. Зробіть висновки.

Самостійна робота

4.1. Ви – генеральний директор компанії. Визначте, які витрати на персонал слід планувати на етапі створення і виведення на ринок нового об'єкта за такою загальною класифікацією витрат на персонал.

1. Оплата праці за результатами:

заробітна плата;

оклади штатних співробітників;

виплати позаштатним співробітникам;

інші виплати.

2. Додаткові витрати.

2.1. Додаткові витрати на підставі тарифів і законодавчих актів:

витрати на техніку безпеки;

оплата лікарняних листів;

оплата відпусток;

оплата особливих досягнень;
оплата підготовки та підвищення кваліфікації працівників;
інші витрати (одноразові допомоги і т. п.).

2.2. Додаткові витрати на соціальне обслуговування, в т. ч.:

харчування в їдальні;
житлова допомога;
компенсації транспортних витрат;
утримання медичної служби на виробництві;
страхування;
доплати та ін.

Обґрунтуйте свій вибір.

4.2. Ви – генеральний директор компанії. Які витрати на персонал ви заплануєте на етапі економічного підйому вашого підприємства?

Загальна класифікація витрат на персонал є такою.

1. Оплата праці за результатами:

заробітна плата;
оклади штатних співробітників;
виплати позаштатним співробітникам;
інші виплати.

2. Додаткові витрати.

2.1. Додаткові витрати на підставі тарифів і законодавчих актів:

витрати на техніку безпеки;
оплата лікарняних листів;
оплата відпусток;
оплата особливих досягнень;
оплата підготовки та підвищення кваліфікації працівників;
інші витрати (одноразові допомоги і т. п.).

2.2. Додаткові витрати на соціальне обслуговування, в т. ч.:

харчування в їдальні;
житлова допомога;
компенсації транспортних витрат;
утримання медичної служби на виробництві;
страхування;
доплати та ін.

Обґрунтуйте своє рішення.

Розділ 2

Управління функціонуванням і розвитком організації

5. Управління організацією як соціумом

Мета – формування знань щодо розуміння загальних рис соціальної організації і класифікації організацій за принципом їх побудови.

Головні компетентності: знання та розуміння предметної сфери та професійної діяльності менеджера; здатність визначати й описувати характеристики організації.

Основні питання

- 5.1. Організації та їх різновиди.
- 5.2. Сутність і основні риси формальної організації.
- 5.3. Складові категорії "соціальна організація".
- 5.4. Еволюція соціальних організацій.

Ключові слова: організація; менеджмент; земля; капітал; праця; виробничо-господарська організація; соціальна організація; система; структура; рівні управління; поділ праці; середовище організації (внутрішнє та зовнішнє); мотивування; виробниче середовище.

5.1. Організації та їх різновиди

Матеріальні та духовно-культурні потреби людей завжди залишаються основними спонукami господарської (економічної) діяльності від виникнення людства дотепер, а суспільне виробництво в історичному ракурсі позначається існуванням певних типів організації спільної виробничо-господарської діяльності. Соціально-економічна сутність організацій, їх виникнення та еволюція відображають відповідні етапи розвитку суспільного виробництва [112]. Тому проблематику управління суспільним виробництвом традиційно розглядають у контексті розвитку організацій.

Організація – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

Вітчизняні економісти терміном "організація" найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств [97].

У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше. Наприклад, в американському менеджменті організація визначається як *"група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети"*. Таке трактування дає змогу розглядати проблематику організацій комплексно – від дослідження причин виникнення і організаційного оформлення до побудови ефективних організацій (вибору оптимальних організаційних форм і структур, проведення організаційних змін тощо).

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, сукупність організацій як соціальних утворень можна класифікувати на формальні та неформальні.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків; вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності "малих" груп (до 10 осіб). Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети.

5.2. Сутність і основні риси формальної організації

Серед теоретиків управління побутують різні погляди на сутність формальної організації. За одними твердженнями, вона "охоплює всі дії всіх учасників", за іншими – є системою соціальних і культурних відносин, використовують цей термін і стосовно міністерств чи корпорацій. Найпоширенішим є уявлення про організації як свідомо формалізовану структуру ролей чи посад.

Організацію, як багатоаспектний феномен, характеризують такі риси:
множина осіб, або суборганізації;
загальна мета діяльності, яка відома всім причетним до неї;

певна структура та порядок взаємодії між її складовими та співробітниками;

поділ праці;

загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей;

ієрархія; свідомо координація (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності;

замінність персоналу (організація не зникає, якщо робітник звільняється, а інший вступає до неї);

винятковість щодо навколишнього середовища, яка виявляється в особливому ритуалі вступу до організації, ознаках належності до неї, символах, титулах, традиціях тощо, доступних лише причетним до організації.

Отже, формальна організація не може існувати за відсутності в її складі індивідів, які спілкуються між собою, мають спільну мету, є учасниками групових дій.

Менеджмент досліджує організації, що функціонують у сфері суспільного виробництва, тобто виробничо-господарські організації.

Виробничо-господарська організація – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва землі, капіталу та праці.

Земля як чинник виробництва охоплює всі природні ресурси, поверхню, що використовується в сільськогосподарському та промисловому виробництві, корисні копалини, воду, енергію сонця, клімат та інші сили природи.

Капітал – це сукупність засобів виробництва, виражених у грошовій або в натуральній формі.

На рівні виробничо-господарських організацій капітал трансформується в систему економічних відносин власності на землю та засоби виробництва, виявляючи себе як економічний чинник виробництва.

Праця – це свідоме застосування фізичної і духовної енергії людини, спрямоване на отримання доходів для задоволення потреб, соціальна складова виробництва.

Соціальна складова функціонування виробничо-господарських організацій реалізується в способах поєднання праці з економічним чинником

виробництва, в методах і способах управління людьми та в соціальній орієнтації виробничої діяльності.

Виробничо-господарська організація є поєднанням формальної і неформальної організацій.

Виробничо-господарським організаціям належить особлива роль у суспільстві, оскільки їх існування є матеріальною основою людського буття.

Причини виникнення, принципи функціонування організацій

Розуміння сутності організацій значною мірою пов'язане з концептуальним баченням причин їх виникнення. Щодо цього питання вчені-економісти гуртуються навколо двох принципових засад [93].

Згідно з першою, організація є органічною моделлю, яку створюють на основі нової ідеї, підпорядковуючи свою діяльність її реалізації. Причиною виникнення організації є підприємницький імпульс, тобто діяльність індивіда. Однак для повноцінного функціонування організації підприємницького імпульсу недостатньо. З часом організація зростає, її діяльність стабілізується [68]. Завдання, пов'язані з виживанням і пошуком нових можливостей, замінюються прагненням підтримати встановлені господарські зв'язки, розширити сферу діяльності. Підприємець уже не може самотійно контролювати організацію, тому змушений залучати професійних менеджерів; їх кількість поступово зростає, і вони утворюють ієрархічну структуру. Тобто для існування організації необхідне впорядкування внутрішніх відносин між працівниками.

Інша група вчених причину виникнення організацій вбачає у потребі координації діяльності людей у виробничому процесі, трактуючи організацію як задіяну у виробництві формалізовану групу. "... Люди змушені об'єднувати зусилля для досягнення особистих цілей у зв'язку з наявністю багатьох фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень. Таке об'єднання більш продуктивне і вимагає менших витрат за наявності певної організаційної структури" [10]. Тобто причиною виникнення організації є прагнення об'єднати у групу індивідів для ефективніших комунікацій.

Це не є самоціллю, проте забезпечує ефективне вирішення функціонального завдання, задля якого створена організація. Тому вже на перших етапах свідомого функціонування організації індивіди усвідомлюють

необхідність дотримання певних внутрішніх принципів. До них, як правило, належать:

принцип поділу завдань відповідно до поділу праці між співробітниками. Але доведений до абсолюту поділ праці та завдань, за яким кожний виконує лише власне завдання, ігноруючи інші, поставив би під сумнів життєздатність такої організації;

принцип синтезу завдань реалізується шляхом координації завдань як на окремому робочому місці, так і між ними, в чому полягає головне завдання управління. Саме завдяки цьому компенсуються ймовірні проблеми, що можуть виникнути внаслідок реалізації принципу поділу завдань;

принцип інстанцій. Його актуальність зумовлена залежністю загальної ефективності організації від ефективності комунікацій між працівниками, що досягається завдяки її структуризації. Згідно з принципом інстанцій комунікації повинні відбуватися вздовж лінії ієрархічного підпорядкування, тобто забезпечувати єдність зусиль співробітників організації в досягненні спільної мети;

принцип єдності розпорядництва вимагає донесення будь-якого розпорядження до виконавця через його безпосереднього керівника, що має унеможливити виникнення командного стилю управління в організаціях.

Отже, запорукою успіху організацій є визнання її учасниками певної сукупності правил, дотримання яких забезпечує ефективність функціонування.

5.3. Складові категорії "соціальна організація"

Досліджуючи феномен "організація", економісти послуговуються загальноприйнятими базовими поняттями: "соціально-економічна система", "система управління", "організаційна форма системи", "організаційна структура системи", "організаційна форма управління", "організаційна структура управління (менеджменту)".

Система – сукупність взаємопов'язаних, розміщених у певному порядку елементів, які утворюють єдине ціле, для досягнення певної мети.

Серед різноманітних систем особливе місце посідають *соціальні економічні системи*, в яких одні люди (соціальний елемент), володіючи

капіталом (економічний елемент), ставлять завдання перед іншими людьми (соціальний елемент) і приводять у рух техніку в межах певних технологічних процесів виробництва (технічний елемент). Отже, соціально-економічна система поєднує соціальний, економічний і технічний елементи, і тому термінологічно точним є поняття "соціотехноекономічна система".

Будь-яка система "виробничо-господарська організація" має атрибути, що її характеризують: організаційно-правову форму, організаційну форму управління; організаційну та виробничу структуру, систему управління (менеджмент) з власною організаційною структурою.

Категорія "*організаційно-правова форма*" відображає зовнішні аспекти організації в системному розумінні, тобто охоплює внутрішню змістовність організації, процеси, що в ній відбуваються, місце у складнішій системі, зовнішні зв'язки.

Суттєвою ознакою будь-якої організації є структура.

Структура – часткове упорядкування елементів і зв'язків між ними за однією певною ознакою (організаційна структура).

Організаційна структура виробничо-господарської організації є комбінацією структур виробничої системи та системи управління.

Виробнича структура організації є сукупністю виробничих і забезпечувальних підрозділів, зв'язаних між собою виробничим процесом, конкретніше – сукупністю технологічно об'єднаних у процесі виробництва елементів (робоче місце – виробнича дільниця – цех – підприємство).

Наступним атрибутом соціотехноекономічної системи є *система управління (менеджмент)* – спосіб поєднання і взаємодії керівної і керованої підсистем (суб'єкта й об'єкта управління). Вона постає як сукупність структурних елементів та управлінських процесів, що відбуваються в соціотехноекономічній системі, тобто як підсистема, що реалізує функції менеджменту. Вона має власні елементи, структуру й організацію.

Елементами системи управління є ланки, рівні, органи, ієрархія менеджменту. Організація системи менеджменту відображає зв'язки між ними.

Ланкою управління (менеджменту) є реальне первинне організаційне утворення керівної системи – структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту.

Рівень менеджменту – горизонтальне просторове розташування сукупності рівнозначних ланок і органів менеджменту.

Орган менеджменту – особа (група осіб), яка координує діяльність ланок управління певного рівня. Носіями організаційної структури системи менеджменту є посадові особи цього рівня управління (рис. 2.1).

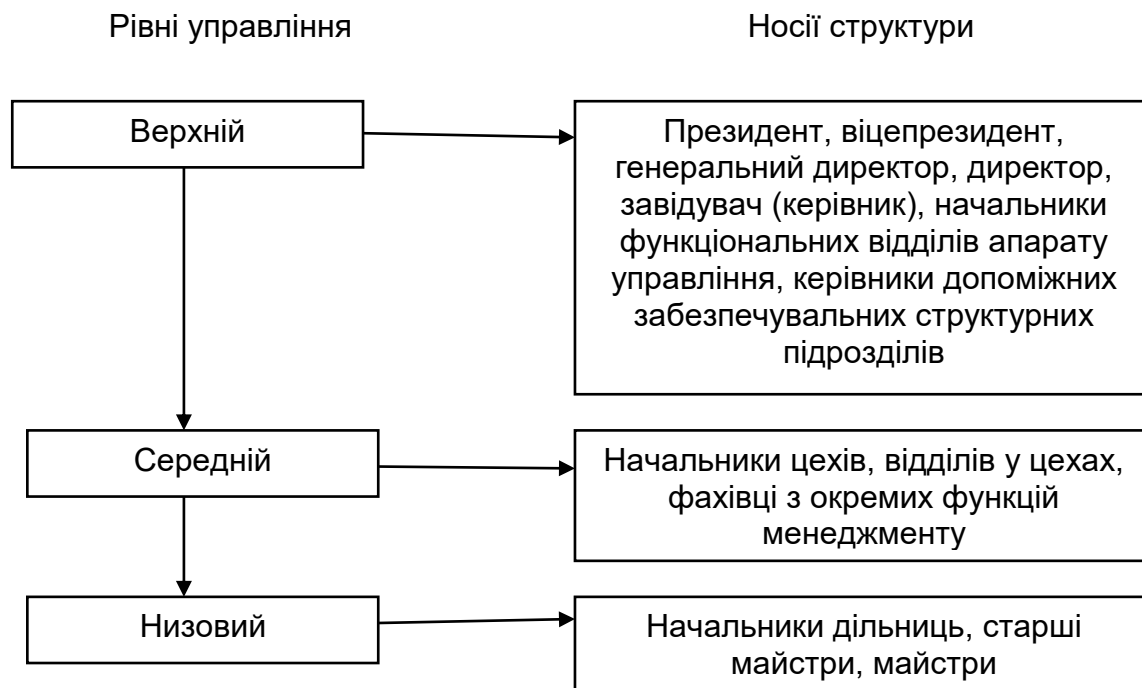


Рис. 2.1. Рівні управління та носії управлінської структури організації

Організаційна структура системи менеджменту акумулює всі його основні особливості, безпосередньо впливає на розподіл його функцій, забезпечуючи вагомі передумови для підвищення ефективності функціонування організації, зумовлюючи суто організаційний характер зв'язків у системі, зберігаючи її цілісність, визначаючи місце кожного елемента у внутрішніх зв'язках і відносинах системи. Недоліки структури завжди спричиняють втрати реальних ресурсів системи менеджменту організації.

Зв'язки елементів організаційної структури менеджменту детерміновані зв'язками між його окремими функціями, які існують, змінюються і розвиваються разом із розвитком керівної системи. На підставі пізнання діяльності керівної системи та її елементів відбувається регламентація цих зв'язків, що визначає права й обов'язки елементів (перетворює неформальні зв'язки на регламентовані). Зв'язки між елементами є відносинами між людьми у процесі менеджменту, тому вони динамічні, змінюються

в просторі та часі. Ці відносини значною мірою зумовлюють характер і поведінку людей, зайнятих в управлінні, тобто формальний аспект їх відносин супроводжує неформальний.

Основою членування елементів структури та їх зв'язків є поділ управлінської праці, який здійснюється в результаті розвитку продуктивних сил, виробничих відносин, управлінської діяльності. Поділ праці в сучасних організаціях спеціалізований: окремі види робіт закріплені за фахівцями, які мають необхідні фахові знання і (або) фаховий досвід, що дає їм змогу ефективно виконувати певні роботи.

Поділ праці в організації – одне з найскладніших управлінських рішень. Важливою є структуризація організації за функціональними зонами. Вибір функціональних зон визначає структуру організації і, відповідно, ефективність її діяльності. Поділ праці може бути горизонтальним і вертикальним.

Горизонтальний поділ праці здійснюють за спеціалізованими лініями. Тобто у великих за розміром організаціях спеціалістів об'єднують у межах функціональних зон управління.

Вертикальний поділ праці відбувається за рівнями виробничо-технологічної і, відповідно, управлінської ієрархії. Він розмежовує роботи з координації діяльності організації і безпосереднє виконання завдань, необхідних для успішного її функціонування, відображається в ієрархії рівнів менеджменту – формальній підпорядкованості особі кожного рівня. Особа, яка перебуває на верхньому рівні менеджменту, може мати кількох підлеглих керівників попереднього рівня, які відповідають за різні функціональні зони. Керівникам середнього рівня можуть бути підпорядковані кілька лінійних керівників.

Особи, підпорядковані одному керівнику, утворюють **зони контролю**. Це дуже важливий параметр організаційної структури. Оптимальним вважається безпосереднє підпорядкування одному керівнику 7 – 15 осіб. Широка зона контролю виникає за плоскої організаційної структури управління, яка має не більше двох рівнів. Вузька зона контролю вимагає багаторівневої структури управління. Побутує думка, що плоскі структури властиві відносно малим і середнім організаціям, багаторівневі – великим. Насправді ні зона контролю, ні кількість рівнів не залежать від розмірів організації. Вони залежать від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, детальний аналіз яких є підставою для вдосконалення

поділу управлінської діяльності, визначення елементної структури менеджменту та взаємозв'язків його елементів (прав і обов'язків).

Оскільки в керівній системі діє певна множина елементів, виникає необхідність "управляти управлінською працею", тобто забезпечувати єдність відносно самостійних частин окремих видів управлінської діяльності, єдине управління соціотехноекономічною системою у цілому. Елементів системи може бути так багато, що один рівень управління не забезпечить управління всіма ними. Тоді ці елементи необхідно об'єднати у групи з відповідними керівними ланками.

Для єдності підсистеми управління важливо забезпечити чітке управління цими групами та їх керівними ланками. Важливим параметром організаційної структури менеджменту є ієрархія менеджменту, яку кібернетика розглядає як необхідний атрибут структури життєздатного організму. Вона є необхідною та обов'язковою для будь-якої системи. Водночас система постає у вигляді піраміди, основою якої є структурні елементи, а вершиною – керівний орган. Окремі елементи нижчого рівня функціонально поєднуються з певними структурними елементами вищого. Кожний рівень ієрархії має певну кількість структурних підрозділів і елементів, підпорядкованих вищому рівню. Це забезпечує можливості для раціонального розподілу повноважень і відповідальності, суттєве зменшення обсягів інформації, яка циркулює в системі управління. Мінімізація в межах організаційної структури управління кількості рівнів управління надає найкоротші шляхи проходження інформації, необхідну швидкість прийняття управлінських рішень.

Кількість рівнів організаційної структури менеджменту залежить від методу реалізації функцій та кількості підрозділів на кожному рівні. У зв'язку з цим важливо обрати варіант ієрархії, здатний забезпечити реалізацію необхідних функцій якнайшвидше та з мінімальними витратами. Варто мати на увазі, що за інших рівних умов зростання кількості рівнів менеджменту збільшує обсяги інформації, яка перевантажує керівників, порушує координацію діяльності в системі, спричиняє збільшення кількості вузькоспеціалізованих підрозділів, знижує ефективність менеджменту.

Формування ієрархічної структури менеджменту полягає у визначенні кількості рівнів ієрархії, що характеризують складність типу організаційної структури менеджменту. Тип структури визначають організаційні зв'язки, що домінують у ній. Відомо кілька основних типів організаційних

структур менеджменту (в термінології західних учених – організацій) та їх модифікацій: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, матрична, програмно-цільова та ін.

Упорядкування організаційних зв'язків дає змогу оптимізувати кількість рівнів ієрархії, структурних підрозділів чисельність працівників на кожному ієрархічному рівні.

5.4. Еволюція соціальних організацій

У державі існує велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі в теорії організації, одним з основних завдань аналізу є класифікація, тобто виокремлення схожих за своїми властивостями об'єктів.

Для різних типів організацій використовують різні методи вивчення їх діяльності, оскільки поставлені ними соціальні цілі істотно відрізняються.

Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, вуз, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлює необхідність їх класифікації.

В теорії організації виокремлюють такі **класифікації організацій**:

за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру та зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил і структури) організації;

за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;

за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) і некомерційні організації (орієнтуються на соціальний ефект);

за типом вирішуваних завдань: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та інші організації;

за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, в'язниця, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, вищі навчальні заклади);

за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми),

непрограмні (реалізують гнучку та складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації розподіляють на *штучні* та *природні*. Перші створюються штучним шляхом: вони проєктуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні виникають без попереднього проєктування та інших наперед визначених дій (наприклад, поселення людей, що виникає стихійно).

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) *ділові*. Такі організації мають штатних працівників, які отримують заробітну плату й інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в рамках організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) *громадські*. Ці організації є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових, орієнтованих на задовільнення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом і дотриманням принципу виборності керівництва;

3) *асоціативні організації*. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи й об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. В деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи або класу пов'язане з певними труднощами. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності віднесені до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів – тобто принципи, характерні для громадської організації.

Відповідно до класифікації організацій за функціональним і цільовим призначенням усі ділові організації підрозділяють на два основні класи: *відособлені* та *корпоративні*.

Відзначимо три *особливості ділових організацій*. Перша полягає в тому, що основу цільових настанов ділових організацій складає комерційна ідея (отримання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності вони повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість впливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними та грошовими ресурсами, або чинять істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що поступають на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значущих завдань.

Як цільова настанова ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або підцілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дозволяє організації підвищити можливість виживання в умовах гострої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт безболісно переключитися на інший вид діяльності.

Подібні стратегії мають назву ***диверсифікації***.

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що йде шляхом системної диференціації і спрямований на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем.

Основний еволюційний принцип – *принцип доцільності* – не проявляється в рамках суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що в природному відборі виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості для пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в існуванні загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем, досягнувши найбільшої доцільності, виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів у природній історії часто набувало характеру катастроф.

Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем – передання історичного досвіду майбутнім поколінням, що складає найважливішу умову їх подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція має соціокультурний характер, оскільки відбувається шляхом засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому відбувається значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що протікають у системі.

Процес самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуації), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт приводять до утворення нової динамічної структури. У результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок, званий спонтанним, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як в звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок внутрішніх причин.

Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку показує лише, як підтримується спонтанно виниклий порядок у системі, але не дозволяє розкрити механізм виникнення такого порядку, а також переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Для цього потрібно використовувати *принцип позитивного зворотного зв'язку*, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язаний з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи. У результаті взаємодії великого числа випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їх взаємне узгодження та виникають кооперативні процеси, що супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, що утворюється. Яким шляхом піде подальша еволюція, яка альтернатива буде вибрана системою, багато в чому залежить від випадкових чинників.

Запитання для самоконтролю

1. Чим відрізняється керована підсистема від керівної?
2. Опишіть основні принципи самоврядування.
3. У чому полягає сутність офіційних (формальних) організацій?
4. Назвіть основні види соціальних організацій.

6. Управління організаційним процесом

Мета – формування знань щодо сутності управління саме як організаційного процесу; вивченні принципів і методів управління; розуміння процесу оптимізації управління.

Головні компетентності: знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; здатність визначати та описувати характеристики організації.

Основні питання

- 6.1. Організаційна діяльність.
- 6.2. Принципи управління.
- 6.3. Оптимізація управління.
- 6.4. Методи управління.

Ключові слова: організаційна діяльність, суб'єкт управління, об'єкт управління, керівний вплив, принципи управління.

6.1. Організаційна діяльність

Для розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

статика – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона перебуває незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій не відбуваються зміни (тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються

незмінними), приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки втрачає перспективи розвитку;

динаміка – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є намагання постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло вирішуваних завдань.

Говорячи про статику та динаміку організації, доречно буде пригадати закони механіки, сформульовані І. Ньютоном. Згідно з законом інерції, об'єкт, на який не діють сили, перебуває в стані спокою або рівномірного руху; змінити цей стан може тільки дія сили. Це твердження можна перенести на діяльність організації, якій, як і будь-якій матеріальній системі, властива інерція. Для подолання інерційності потрібні значні зусилля з боку керівної частини організаційної системи.

Статичний і динамічний стани визначаються етапами життєвого циклу організації. Будь-яка організація проходить частину етапів або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну та динамічну. *Статичний етап* характеризується нечутливістю. До таких належить етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні та зовнішні відносини розглядаються окремо. *Динамічна група* включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Тут переважає вирішення зовнішніх і внутрішніх проблем організації, поданих у взаємозв'язку.

Процес є послідовністю певних явищ та подій. Явища за своєю природою є об'єктивними, а події мають суб'єктивне забарвлення. Таке розуміння визначає об'єктивну, змішану та суб'єктивну природу організації.

Динамічну (процесуальну) організацію як процес можна визначити як послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес. Теорія організації визначає, що елементи процесу характеризуються такими критеріями:

дія – первинність, однозначність, завершеність;

операція – орієнтація та спеціалізація;

стадія – функціональна однорідність і послідовність;

етап – проміжна результативність і керованість;

фаза – період у розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками;

цикл – послідовність і періодична повторюваність.

Організацію як процес розрізняють на: випадкову та цілеспрямовану; послідовну та паралельну; орієнтовану та програмовану; тимчасову та постійну; спонтанну й очікувану; загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

Організаційна діяльність – це створення або вдосконалення механізму управління організацією відповідно до цілей і завдань організаційних систем, що є сукупністю структури та способів функціонування її елементів [68].

З погляду соціальної системи під організаційною діяльністю слід розуміти:

об'єднання людей в групи;

інтеграцію діяльності членів колективу організації;

інтеграцію цілей усіх членів колективу.

Залежно від покладених функціональних обов'язків члени колективу можуть бути:

суб'єктами управління – джерело керівного впливу або особа, яка приймає рішення (одна людина, група, колектив організації);

об'єктами управління – приймач і виконавець керівного впливу.

Керівний вплив – набір функцій або завдань, які повинні виконувати виконавці.

У ролі об'єкта може виступати як людина, група, колектив, так і машина. Та сама людина може бути водночас і суб'єктом (щодо безпосередніх виконавців або до матеріальних об'єктів), і об'єктом (відносно вищих посадових осіб).

Організаційна діяльність суб'єктів і об'єктів управління регламентується положеннями про відділи та служби, посадовими інструкціями.

Узагальненим суб'єктом управління організаційною діяльністю колективу є адміністративно-управлінський апарат, який складається із співробітників, які формують цілі, плани, приймають і затверджують управлінські рішення, організуючи їх виконання з подальшим контролем.

Суб'єкти організаційної діяльності: президент компанії; генеральний директор, комерційний директор, технічний директор; заступники директора з економічних питань, з персоналу, з маркетингу, за якістю, з капітального будівництва; начальники функціональних підрозділів, менеджери та інші.

Об'єкти організаційної діяльності: функціональні підрозділи організації, які виконують процедури підготовки, узгодження і виконання рішень,

а також усі операції, що відносять до цих процедур у межах посадових обов'язків.

Підходи до дослідження організації як процесу можна подати у вигляді двох альтернатив (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика підходів до дослідження організації як процесу

Альтернатива 1	Альтернатива 2
Вихідним станом будь-якої системи є хаос; організація (організування) припускає створення порядку з хаосу; створений порядок слід підтримувати, витрачаючи на це ресурси, інакше знову настане хаос	Реальним системам властива іманентна організація (спочатку як даність). Немає нічого більш неприродного, ніж хаос; організація (організування) вимагає створення умов для розвитку системи; необхідно орієнтуватися на саморозвиток системи

На усвідомлюваному або інтуїтивному рівні альтернативні підходи визначають діяльність менеджера в конкретній організації. Теоретичною базою сучасного менеджменту є такі наукові дисципліни, як теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика.

Кібернетика вивчає проблеми формування і передання управлінських дій для досягнення заданого стану системи довільної природи, тобто досягнення певного рівня її організації. Один з атрибутів кібернетичного підходу – розділення систем на керівні та керовані.

Кібернетичний підхід полягає також в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, у визнанні універсальності законів управління для систем різної природи, у виявленні й організації механізмів зворотного зв'язку, що діють у системах управління, в оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеної мети.

6.2. Принципи управління

У сучасній науці управління виділяють такі **фундаментальні принципи** [92].

Принцип розімкненого управління – алгоритм управління будується тільки на основі заданого алгоритму функціонування і не контролюється

за фактичними показниками керованої величини. Схема управління має вигляд розімкненого ланцюга (рис. 2.2).

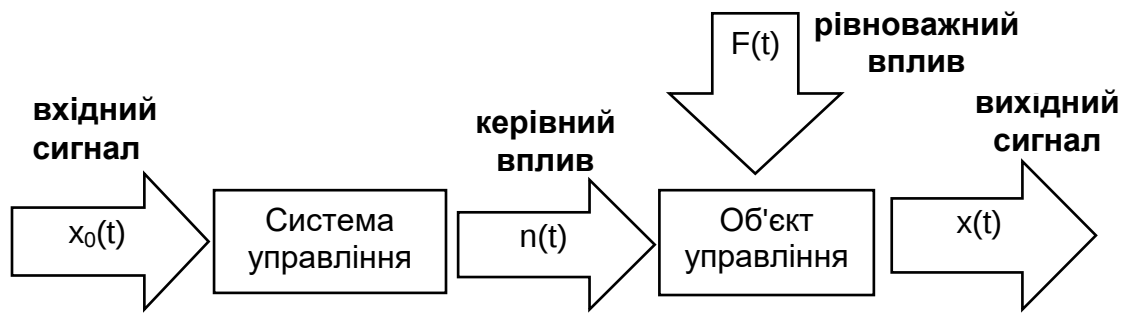


Рис. 2.2. **Схема управління за розімкненим ланцюгом**

Близькість x до x_0 забезпечується жорсткістю характеристик схеми. За наявності значних збурювальних дій f величина x може помітно відхилитися від заданої, причому управління стане непридатним, і слід використати інші принципи управління.

Цей принцип допомагає визначити необхідну реакцію системи на заздалегідь розраховану дію, яка наперед програмується у вигляді функції незалежного змінного часу.

Його можна використовувати у разі впевненості в достовірності відомостей про умови роботи системи. Наприклад, в організаційних системах подібна впевненість має місце за високої виконавчої дисципліни, коли віддане розпорядження не потребує подальшого контролю. З цієї причини іноді таке управління називають директивним. Перевагою подібної схеми є простота організації управління.

Принцип управління за збуренням – принцип компенсації. Відхилення регульованої величини залежить не лише від збурювальної дії, але і від способу управління. Згідно з принципом система управління спостерігає за збурювальними чинниками та, враховуючи їх, будує такий алгоритм управління, щоб їх дія на систему компенсувалася.

Така схема застосовується у разі, якщо вплив збурювальних дій істотний; за їх ігнорування система може сильно відхилитися від бажаного стану. За цим принципом теоретично можлива повна компенсація впливу збурень, проте тільки в тих діях, щодо яких ведеться облік. Оскільки в реальній системі неможливо вести облік усіх збурень, неможлива і повна компенсація їх впливу.

Системам управління за збуренням притаманні стійкість і швидкодія [21]. Недоліки полягають у складності вимірювання навантаження у більшості схем, неповний облік збурень (компенсуються тільки вимірювані). У більшості випадків ефективно застосування комбінованого управління – за збуренням і за відхиленням. Комбіноване управління об'єднує переваги обох принципів, але схема управління ускладнюється, збільшуючи витрати.

Принцип управління за відхиленням (замкнутого управління, принцип зворотного зв'язку). Система управління спостерігає за об'єктом, на який впливають збурювальні чинники [14]. У результаті в поведінці об'єкта виникають відхилення. Система управління відстежує спостережувані параметри (змінні), на основі спостережень створюючи алгоритм управління.

Особливість принципу – система управління починає діяти на об'єкт тільки після того, як факт відхилення вже відбувся – спостерігається "зворотний зв'язок". У такій схемі повна компенсація впливу збурювальних дій неможлива. Проте схема управління із зворотним зв'язком набула широкого впровадження, що пояснюється простотою її реалізації.

Зворотний зв'язок – будь-яке передання впливу з виходу системи на її вхід. У системах управління зворотний зв'язок – інформаційний зв'язок, за допомогою якого в керівну частину надходить інформація про наслідки управління об'єктом, тобто інформація про новий стан об'єкта, який виник під впливом керівних дій. Зворотний зв'язок створює в системі нову якість: здатність накопичувати досвід, визначати майбутній стан залежно від попереднього досвіду, тобто самонавчатися.

У такого роду системах заздалегідь програмується не вхідна дія, а необхідний стан системи, тобто наслідок дій на об'єкт, у тому числі управлінських. Отже, можлива ситуація, коли збурення чинить позитивну дію на динаміку системи, наближаючи стан системи до бажаного.

Принцип одноразового управління. Широке коло практично значущих завдань потребує одноразового акту управління, ухвалення рішення, наслідки якого зберігаються тривалий час. Цей принцип має схожі властивості з традиційним управлінням – реалізує послідовність разових управлінських рішень.

До принципів статичного стану організації відносять принципи: пріоритету цілі; пріоритету функцій над структурою; пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету цілі. У системі "ціль – завдання – функція – структура – персонал" найвищий пріоритет має ціль, потім – завдання і далі – функція, структура та персонал.

У разі створення, скорочення, об'єднання, реструктуризації або ліквідації організації має ретельно розроблюватись загальна ціль. Її доцільно доповнювати підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожну ціль створеного набору слід конкретизувати у вигляді завдань із зазначенням обсягів, термінів, ресурсів. Для створення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та подібності. На їх базі створюється оптимальна організаційна структура, яка стає підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функцій над структурою. У створенні організацій в системі "функція – структура" найвищий пріоритет повинні мати функції. Організацію можна створювати за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної (зразкової, на його думку) організації з набором уже виконуваних функцій – цей метод називають *бенч-маркінгом*. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформувати повний набір необхідних функцій і відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний момент. Практика показує, що 60 – 80 % засновників організацій вважають за краще копіювати усталені структури.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. У створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові перед майбутніми працівниками. Зазвичай новий підрозділ або організація створюються з метою задовільнення важливих потреб або інтересів. Спочатку підбирається керівник або фахівець, який зможе професійно реалізувати поставлену мету. Потім новий керівник або фахівець підбирає команду, яка за професійними й особистими якостями може під його керівництвом ефективно працювати над конкретними завданнями.

До принципів динамічного стану організації відносять принципи: пріоритету персоналу; пріоритету структур над функціями; пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі "мета – завдання – функція – структура – персонал" найвищий пріоритет повинен мати персонал, а потім вже структура, функції, завдання і цілі. Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовільнювати потреби й інтереси окремої особи та цілого суспільства. У функціонуванні організації головна увага повинна приділятися управлінню персоналом, стимулюванню його діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для неї. У разі виникнення проблем з персоналом необхідно коректувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

Принцип пріоритету структур над функціями. Для організацій, що діють у системі "функція – структура", найвищий пріоритет повинна мати структура. Звісно, на кожен момент часу в структурі будь-якої організації є зайві підрозділи, функції яких відмирають, і потреба в нових. Оскільки організація є саморегулювальною системою, у процесі її функціонування налагоджуються зв'язки між структурними елементами; зайве відкидається, народжується нове.

Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на діяльність організації. Задля збереження цього благополуччя існує дуже невеликий діапазон зміни структури у вигляді ліквідації, розширення або створення окремих ланок. Ці зміни викликані бажанням ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом. У разі заміни керівника або реорганізації підрозділів пріоритет повинен віддаватися колективу підрозділу перед майбутнім керівником. Майбутні керівники та фахівці підрозділів організації повинні підбиратися під конкретні структурні підрозділи з урахуванням їх сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації повинно враховувати, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені кошти. Зазвичай сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, істотно вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен нівелювати потенціал колективу. Крім того, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший за попереднього. Таким чином, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації даного принципу.

Розглянуті закони визначають динаміку розвитку організації. Система, що динамічно розвивається, повинна перебувати в стані стійкої рівноваги. Це не означає застиглості або нерухомості. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток організації в рамках вибраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм і правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність проявляється в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вище рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Ідеалом для управлінської впливу є добре відлагоджена машина. Щоб наблизити кожного окремо взятого працівника організації до цього ідеалу, йому визначена певна роль, строго регламентована посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Цьому ж сприяє трудова дисципліна, норми поведінки та традиції, встановлені в колективі. Організація має в своєму розпорядженні грошові та технічні ресурси, розпорядження якими регламентується системою службових відносин. Результатом діяльності цієї складної системи взаємин є досягнення організацією стійкості.

Будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану свого існування. Люди в більшості своїй потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їх професійної діяльності, створює упевненість у майбутньому, забезпеченому постійною роботою, стабільним доходом і, врешті-решт, належним рівнем соціального комфорту. Система управління організацією також прагне до певної стійкості в облаштуванні та надійному функціонуванні підлеглого їй об'єкта управління, використовуючи можливість ефективного контролю над ним.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивною метою розвитку будь-якої організації. Досягнення цієї цілі рівнозначне придбанню нових ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню чисельності реорганізацій, зниженню конфліктності. Елементи статичності, притаманні будь-якій організації, є такі: фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди ж слід віднести постійний асортимент вироблюваної продукції, стійкі партнерські зв'язки та інші показники.

Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитися на консервативну систему. У цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до змінних умов існування, а отже, і реалізовувати в своєму середовищі технологічні й управлінські новації. Перейшовши цілком у статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, та входить у стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час за умов відносної незмінності основних показників діяльності. Звісно, це не позитивне явище, а відсутність прогресу й ослаблення реактивної здатності. В умовах нестійкої економіки й активних процесів формування ринкових відносин стагнація може призвести до загибелі організації.

Таким чином, спостерігається внутрішня суперечливість соціальної організації: з одного боку, ціллю її існування є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, необхідні для виживання, успішного розвитку та забезпечення динамічності.

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх низькі рефлексивні якості. Під *рефлексом* розуміють достатньо стійку реакцію організації на конкретні зміни в зовнішньому (а іноді й у внутрішньому) середовищі. Іншими словами, рефлекс – це реакція системи на подразник.

Низькі рефлексивні якості виявляються в нездатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ. Організації статичного типу прагнуть обмежити та мінімізувати можливі зміни їх стану, проводячи зміни тільки у разі нагальної необхідності.

У процесі переходу до нових ринкових відносин на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, що діють за принципом систем, що динамічно розвиваються. Для них характерна швидка пристосовність до будь-яких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. З цією метою система управління діловою організацією проводить систематичний аналіз зовнішнього середовища та постійно контролює свій внутрішній стан.

Діяльність організації може змінюватися під впливом багатьох, іноді абсолютно несподіваних обставин. Можна виділити п'ять основних ознак прийдешніх змін:

- політичні або демографічні зміни;
- швидке зростання сфери, до якої належить організація;
- невідповідність діяльності організації об'єктивним потребам;

зміна технологій роботи;
зміни в сприйнятті або зміна моди.

Слід зазначити, що основне завдання системи управління діловою організацією динамічного типу полягає не стільки в реагуванні на зміни, події в зовнішньому середовищі, скільки в спробі передбачати прийдешні зміни та завчасно підготуватися до них. В очікуванні змін розробляються численні альтернативи можливої поведінки організації та з них вибирається найбільш ефективний варіант.

У реальній дійсності процес переходу статичної організації до режиму стагнації і втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися достатньо непомітно. Об'єктивне оцінювання адаптивних здатностей ділової організації може виконуватись у процесі дослідження її рефлексивних можливостей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи повинен містити відомості про зміну, що відбулася, про перебудову організації та відображати характеристику діяльності її системи управління в перехідний період, а також інформацію про можливі наслідки.

Найважливішим завданням аналізу рефлексії є оцінювання часу, протягом якого система досягає стійкого стану.

Динамічні організації достатньо легко здійснюють перебудову системи та швидко налаштовуються на новий режим роботи.

Для статичних організацій характерна відсутність або запізнювання реакції системи на зміни, що відбулися. Для окремих типів ділових організацій одним з показників, що характеризують здатність організації до адаптації у разі зміни дій з боку зовнішнього середовища, є їх розмір. Як правило, зі збільшенням чисельності персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, тобто підвищується її інерційність.

Певну інформацію про реактивні здатності організації можна отримати в процесі спостереження за її діями у минулому. Проте цього недостатньо, оскільки важливо не тільки оцінювати події, що відбулися раніше, але й уміти передбачати майбутнє і вибрати найбільш ефективний спосіб розвитку. Ця мета досягається за допомогою активного моделювання різних поведінкових варіантів. Для оцінювання можливої поведінки організації у разі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах проводяться польові та кабінетні експерименти.

Для вивчення статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовують методики рефлексивного й інші види аналізу

систем управління: структурний, інформаційний, параметричний, факторний аналіз. У табл. 2.2 подані види аналізу з зазначенням об'єктів їх дослідження.

Таблиця 2.2

Види аналізу системи управління організацією

Види аналізу	Об'єкти дослідження
Структурний	Різні варіанти структур, сформовані на основі підсистем та елементів системи управління з урахуванням зв'язків і відносин між ними
Рефлексивний	Моделі систем управління, що дозволяють виявити процеси зміни стану системи з часом на основі прийнятих алгоритмів управління
Інформаційний	Інформаційні потоки та масиви даних, що формуються в процесі управління; методи та засоби прийому, передання, обробки, зберігання та подання інформації; способи введення і виведення даних
Параметричний	Часткові й узагальнені показники, що характеризують дію системи управління у сфері господарсько-економічної і організаційної діяльності
Факторний	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, згруповані та ранжовані за рівнем важливості з використанням експертних оцінок

Підкреслимо, що перехід до роботи в динамічному режимі – необхідна умова забезпечення життєдіяльності організації. Можна виділити низку об'єктивних ознак організації, що діє за динамічним принципом:

цільова настанова, що відповідає об'єктивним потребам суспільства;
гнучка організаційна структура;

робота системи управління за принципом визначення альтернативних рішень і вибору найбільш ефективного варіанта управління з погляду досягнення поставленої цілі.

Виокремлюють необхідні властивості, які повинні враховувати органи управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління.

Лідерство. Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, в обов'язки якого входять: формулювання завдання,

надання підлеглим необхідних ресурсів для вирішення завдання, стимулювання за досягнення позитивних результатів і покарання за недостатню продуктивність. Водночас дії підлеглих слід спрямовувати на виконання розпоряджень формального лідера. Даний тип лідерства дає хороший результат у разі функціонування організації в стабільних умовах. У тому випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Для як найповнішого залучення підлеглих співробітників до процесу формування та досягнення загальної цілі лідерів необхідно добиватися загального її бачення. Лідер повинен чітко уявити собі ціль, до досягнення якої він скеровує підпорядковану йому організацію, зробити ціль зрозумілою кожному співробітникові та дати можливість проявити ініціативу іншим. Завдяки цьому він розвиває в членів організації відчуття причетності до загальної справи.

Розвиток організації. Традиційна концепція планування динаміки розвитку ділової організації базується на розподілі завдань і визначенні термінів їх виконання. Терміни розраховуються виходячи з можливостей організаційної системи. Для організації, метою якої є виживання в умовах глобального ринку, планування розвитку повинне базуватися на загальному баченні мети та протікати в двох напрямках: як "зверху – вниз", так і "знизу – вгору".

Орієнтація на споживача. Найбільш важливим аспектом взаємодії організації, що динамічно розвивається, із зовнішнім середовищем є якість виробленого продукту або рівень обслуговування клієнтів. Як діяльність організації в цілому, так і процес маркетингу повинні орієнтовуватись на постійно змінювані запити споживача.

Нові технології. Розвиток ринкових відносин, насичення ринку товарами та посилення конкуренції змушують організації, що керуються динамічними принципами, прагнути до вдосконалення і постійного поліпшення всіх етапів технологічного процесу та процедур ведення діяльності. Нові ринкові технології повинні бути інтегровані в усі процеси, включаючи управління організацією.

Структура управління організацією. Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури та певної ієрархії управління організацією, що передбачає вертикальний розподіл владних повноважень і підпорядкування виконавців особам, які займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямі "знизу – вгору". Інновації від нижчих рівнів ієрархії

(від підлеглих) у більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу позитивно змінює швидкість і спрямованість ухвалення рішень, пришвидшуючи реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних і горизонтальних комунікацій. Водночас заохочуються інновації, що пропонуються як керівництвом, так і підлеглими.

У сучасних умовах налаштовування організаційної системи управління на динамічний режим роботи є гарантією її благополуччя та успіху.

У будь-якій організації одночасно протікає велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками. Найбільш узагальнено всі процеси, які відбуваються в організації, можна розподілити на дві групи:

процеси, що мають матеріально-речовий характер;
інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, розмежовують на три групи:

первинні (основні) включають усі види робіт, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг і забезпечують життєдіяльність організації;

вторинні (допоміжні), завданням яких є забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів діяльності;

управлінські включають діяльність з визначення цілей та напрямів перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та місцевого самоврядування управлінські процеси є основними.

Розгляд організації як системи процесів відповідає двоїстому підходу до визначення її сутності, що дозволяє забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком.

6.3. Оптимізація управління

Оптимізація управління – це процес пошуку й ухвалення оптимальних рішень.

Завдання оптимального управління такі:

оптимізація кінцевого стану об'єкта управління. Досліджується і оптимізується кінцевий стан об'єкта; способи доведення до стану не беруться

до уваги. Завдання цього типу отримали поширення в системах організаційного та соціально-економічного управління (наприклад, щодо планування випуску продукції). Вирішуються такі завдання з використанням методів математичного програмування (методу дослідження операцій);

оптимізація динаміки (перехідного процесу) стану об'єкта управління. Розглядається траєкторія перехідного процесу, а кінцевий результат не становить інтересу. Ці завдання найбільш застосовні в техніці й управлінні технологічними процесами. Вирішуються на основі варіаційного числення і таких методів, як принцип максимуму Понтрягіна, Беллмана та ін. Основна мета оптимізації – підвищення ефективності діяльності організації і отримання значного прибутку. Цілі оптимізації залежать від особливостей її об'єкта та предмета. Об'єкт – організація; предмет – та частина системи організації, яка потребує оптимізації (як правило, це система управління, фінансова діяльність, управління персоналом, інформаційна система менеджменту).

Етапи процесу оптимізації:

етап діагностування і збирання інформації про систему управління організації;

етап обробки й аналізу отриманих даних;

практичний етап, підготовка та розроблення рекомендацій і заходів з удосконалення системи управління;

завершальний етап, етап впровадження. Оцінити ефективність проведеної оптимізації можна за наявності вибраних до процесу оптимізації початкових показників шляхом їх порівняння з підсумковими показниками. Оптимізацією системи управління поза компанією займається управлінський консалтинг, до компетенції якого входить проведення управлінського аудиту.

Основна мета управлінського аудиту – оцінювання рівня готовності підприємства та його співробітників до ефективної роботи відповідно до цілей і завдань розвитку компанії [45].

На основі показників оцінки готовності розробляється програма проведення реорганізації системи управління підприємством, залучення нових або перенавчання наявних кадрів. Надалі проводиться оцінювання структури управління компанією, тобто взаємозв'язок між процедурами, які складають бізнес-процеси та ключові функції управління. У ході оцінювання аналізуються: модель управління; чіткість розподілу на функціональні та профільні підрозділи; структура адміністративного підпорядкування

і функціональної взаємодії; схема інформаційних потоків, а також їх відповідність стратегії і моделі управління.

Для аналізу системи управління і оцінювання ефективності оптимізації користуються показниками її стану та функціонування. Не всі її показники мають розрахункову форму, іноді доводиться користуватися показниками, отриманими експериментальним шляхом.

Нині особлива увага приділяється наявності на підприємстві збалансованої системи показників, за відсутності якої топ-менеджмент має докласти зусиль на її створення.

6.4. Методи управління

Детермінований метод управління схематизовано показаний на рис. 2.3.

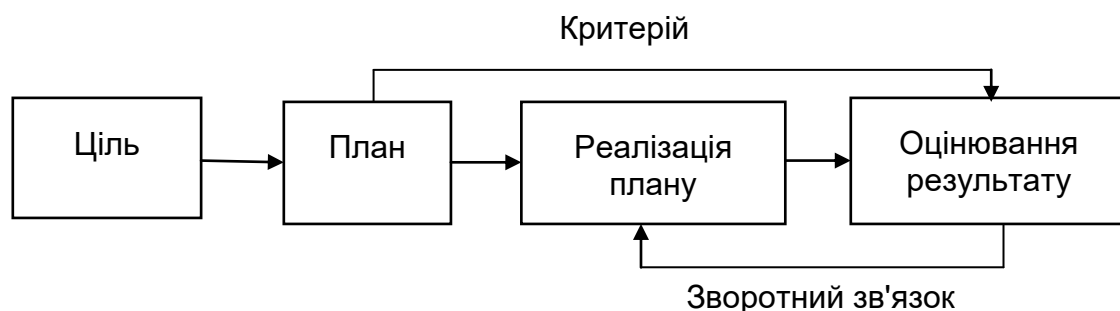


Рис. 2.3. **Детермінований метод управління**

Застосування детермінованого методу в організації передбачає цілепокладання – на основі виявленої мети розробляється програма дій (план), надалі створюється і вмикається в дію механізм реалізації наміченої програми, згодом оцінюються отримані результати. Зворотний зв'язок забезпечує строгу відповідність поведінки системи розробленій програмі. Призначення зворотного зв'язку – виявити відхилення об'єкта управління і привести його в запланований стан.

У детермінованому методі управління план виступає як критерій результатів функціонування системи; зворотний зв'язок забезпечує умови дії на виконавчу ланку в разі відхилення від програми.

Переваги детермінованого методу – простота й ефективність в умовах стабільності станів зовнішнього середовища. Сфера застосування

методу в менеджменті – організації бюрократичного типу. Недоліки детермінованого методу – жорсткість, неможливість перебудови зі змінами зовнішнього середовища, які ведуть до суперечностей між планом і метою функціонування організації.

Програмно-цільовий метод управління, головною відмінністю якого є розвинений механізм зворотного зв'язку, що забезпечує не лише коригування поведінки системи, але і самої програми. Таке коригування забезпечує досягнення поставленої мети оптимальним чином в умовах зовнішніх обставин, що постійно змінюються, з урахуванням непередбачених внутрішніх змін. Головним критерієм для програмно-цільового методу є мета, а не план (рис. 2.4).

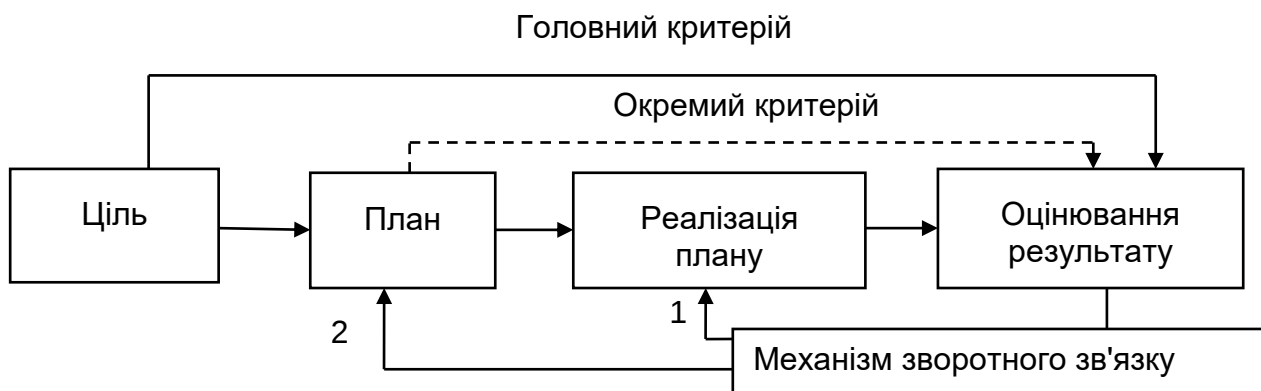


Рис. 2.4. Програмно-цільовий метод управління

Розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління [48]. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша забезпечує коригування поведінки системи у разі її відхилення від заданого планом стану, якщо план не суперечить меті. Друга призначена для зміни плану в тому випадку, якщо в процесі реалізації плану результати будуть суперечити загальній цілі функціонування організації. Механізм зворотного зв'язку забезпечує фіксацію відхилень і формування відповідних керівних дій, а також складні дії з аналізу обставин, що сприяють виникненню цих відхилень.

Метод характерний для організацій органічного типу. Він складніший в реалізації, більш місткий інформаційно, припускає застосування нестандартних організаційних структур. У динамічних ринкових умовах ці обставини забезпечують його ефективність.

Ціннісно-орієнтований метод управління розглянуто на рис. 2.5.

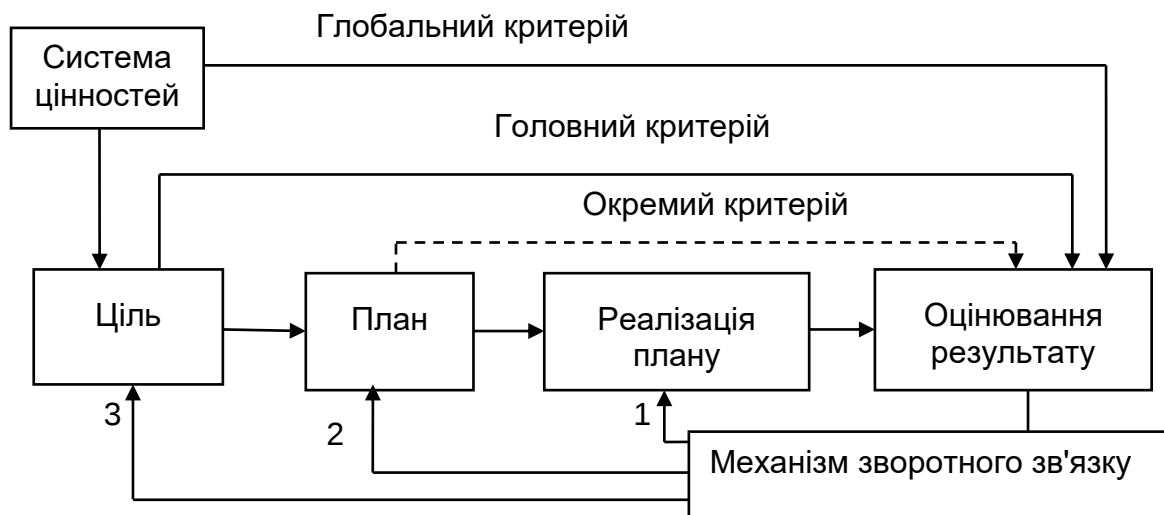


Рис. 2.5. Ціннісно-орієнтований метод

Механізм зворотного зв'язку містить три петлі, що забезпечують коригування поведінки системи управління відповідно до розробленої програми, коригування програми (плану) на основі поставленої мети і її зміну. Метод припускає можливості зміни плану та мети. Мета – внутрішній збурювальний мотив; система цінностей – визначальний фактор цілепокладання. Система цінностей виступає як основа цілепокладання, як глобальний критерій управління. Ціннісно-орієнтований метод управління включає програмно-цільовий і детермінований підходи (другий – окремий випадок першого).

Запитання для самоконтролю

1. Хто є суб'єктом управління?
2. Що є об'єктом управління?
3. Які принципи належать до фундаментальних принципів управління?
4. У чому полягають мета та завдання оптимального управління?
5. Назвіть етапи процесу оптимізації.
6. Охарактеризуйте методи управління.

Практичні завдання до розділу 2

Тестові завдання

1. Відмінні ознаки соціальної самоорганізації – це:
 - а) відсутність суб'єктивної цілеспрямованості;
 - б) мимовільність;
 - в) свідомо цілеспрямованість.

2. Способом управлінського впливу не є:

- а) повний зовнішній контроль;
- б) самоорганізація з внутрішнім впливом;
- в) самоорганізація.

3. Інструменти управління – це:

- а) ієрархія;
- б) культура;
- в) ваш варіант.

4. Базовими є моделі управління:

- а) раціональної бюрократії;
- б) людських відносин і поведінкових наук;
- в) ситуаційного підходу.

5. Структура управління – це:

- а) форма поділу управлінської праці;
- б) сукупність зв'язків між працівниками;
- в) форма розподілу та кооперації управлінської діяльності.

6. Принципами побудови структур управління є:

- а) відповідність економічній політиці організації;
- б) відображення мети та завдань організації;
- в) відповідність соціально-культурному середовищу.

7. Найбільш поширений тип формальної організаційної структури:

- а) лінійна;
- б) лінійно-штабна;
- в) лінійно-функціональна.

8. Система – це:

- а) сукупність господарських установ, споріднених за своїми завданнями й організаційно об'єднаних в єдине ціле;
- б) сукупність пов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, що становлять деяке цілісне утворення, що має нові властивості, відсутні у її елементів;
- в) порядок, форма устрою, організація.

9. Синергічність як властивість великих систем проявляється в:

- а) різноспрямованості дій в системі, що призводить до нівелювання кінцевого результату;
- б) односпрямованості дій в системі, що посилює кінцевий результат.

10. Специфічними рисами організацій є:

- а) нормативна регуляція поведінки;
- б) ієрархія;
- в) наявність ресурсів.

11. Які наукові напрями розвивали уявлення про організацію як про закриту систему:

- а) кількісний підхід;
- б) школа людських відносин;
- в) ситуаційний підхід?

12. Які існують підходи до управління:

- а) процесний;
- б) системний;
- в) ситуаційний;
- г) динамічний?

13. Процесний підхід розглядає управління як:

- а) складну сукупність взаємопов'язаних елементів і підсистем;
- б) реалізацію сукупності загальних і спеціалізованих функцій управління;
- в) використання різних методів управління залежно від конкретної ситуації;
- г) систему, засновану на розробленні та реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей управління.

Тема 5. Управління організацією як соціумом

Практичне завдання 5

Теоретичне завдання

5.1. Наведіть приклади соціальних організацій серед українських підприємств.

Формальні:

Державні – ВНЗ України;

муніципальні – ;

комерційні – ;

некомерційні – .

Неформальні:

сім'ї – ;

гуртки за інтересами – ;

земляцтва – .

Практичне завдання

5.2. Мета – розкрити роль і значення організації в житті індивіда.

Необхідно:

- 1) визначити організації, які відіграють важливу роль у вашому житті;
- 2) виявити основні характеристики цих організацій, а також найбільш відомі вам організації; визначити її вид;
- 3) сформулювати основні функції менеджменту цієї організації;
- 4) визначити наслідки діяльності даної організації.

Етапи роботи:

- 1) складання переліку з п'яти організацій, з якими ви мали контакти останнім часом (навчання/робота, магазин, кінотеатр, поліклініка та ін.);
- 2) описання характеристик однієї з обраних організацій. Для складання характеристик можна скористатися основними параметрами організації:

мета та вид діяльності (які завдання організація ставить перед собою; яку сферу бізнесу представляє);

форма власності (державна, приватна, муніципальна та ін.);

рівень формалізації (неформальна, формальна);

стосовно прибутку (комерційна, некомерційна);

3) проведення аналізу функцій менеджменту в цій організації;

4) виявлення наслідків діяльності організації (позитивні або негативні) для її працівників і зовнішнього середовища;

5) формулювання висновків.

Ситуаційне завдання

5.3. Соціальна орієнтація бізнесу в Японії – важлива складова частина національного стилю менеджменту. Відомий вислів "Успішна фірма – заможне суспільство" підтверджується вражаючими успіхами японської економіки та високим рівнем життя населення.

Із запропонованих довільно розташованих формулювань, що відображають стратегію японської фірми Orion і методи її реалізації, складіть логічно побудований алгоритм, що характеризує соціально-орієнтований менеджмент цієї фірми (рис. 2.6):

доходи від покупця – джерело інвестицій в науково-дослідні та дослідно-промислові роботи (НДДПР) і обладнання;

частина прибутку спрямовується на соціальні потреби та благодійність;

постачальник отримує хорошого покупця;
головна мета компанії – її розвиток;
частина прибутку у вигляді податку спрямовується на користь суспільства;
компанія користується повагою з боку місцевого суспільства;
виробництво товарів стане кращої якості та за нижчими цінами;
частина прибутку призначена на додаткові виплати співробітникам фірми;
розвиток фірми веде до збільшення зайнятості населення;
покупець отримує надійного постачальника.

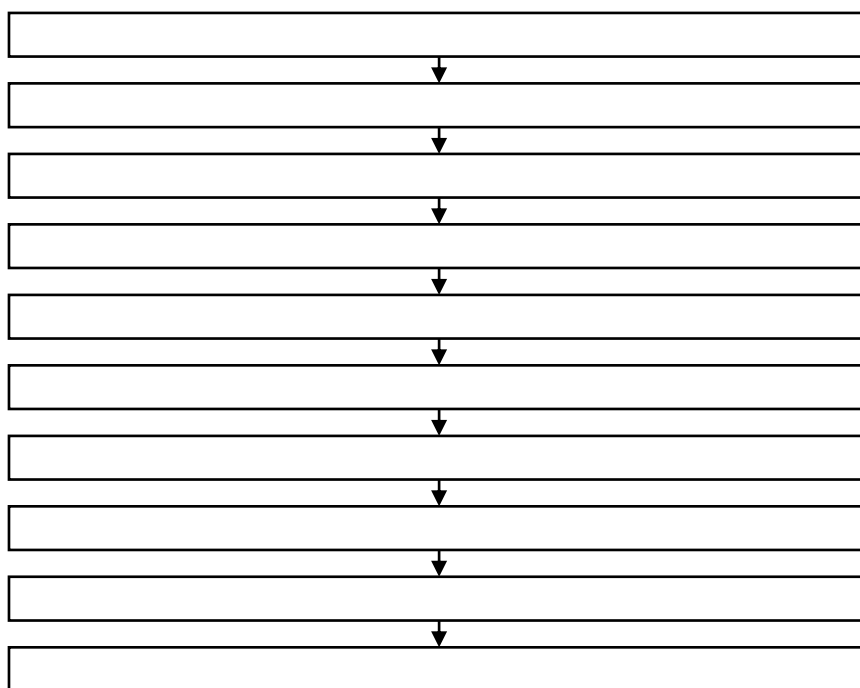


Рис. 2.6. **Алгоритм соціально-орієнтованого менеджменту фірми**

Обґрунтуйте свій вибір.

Тема 6. Управління організаційним процесом

Практичне завдання 6

6.1. Сформулюйте місію будь-якого відомого вам банку та головні цілі будь-якої відомої вам організації; дайте обґрунтування їх змістовності.

6.2. На основі рекомендацій, які слід урахувати в формулюванні місії організації, і прикладу, наведеного в табл. 2.3 визначте місії інших організацій.

Таблиця 2.3

Рекомендації для формулювання місії організації

Організації	Місія
Комерційний банк	(Приклад) Сприяння становленню та розвитку середнього та малого бізнесу в Україні шляхом надання широкого спектра банківських послуг, високої якості обслуговування клієнтів і ефективного розвитку з урахуванням інтересів акціонерів, клієнтів і співробітників
Кондитерська фабрика	
Освітня установа	
Дослідно-конструкторське бюро	
Фірма – виробник обладнання для офісів	

Ситуаційне завдання

6.3. Ви створюєте підприємство з виробництва верхнього чоловічого та жіночого одягу. Планується зосередити увагу на випуску шуб і дублянок високої якості за високою ціною. Основне кредо вашого підприємства полягає в задовільненні потреб заможних покупців з урахуванням їх запитів і побажань. Для вирішення цих проблем фірма закупила кращі швейні машини, найняла висококваліфікованих фахівців, підписала договори на поставку високоякісних і дорогих хутр.

Визначте місію вашого підприємства і складіть розшифровку до неї.

Порядок виконання роботи:

- 1) група студентів поділяється на малі підгрупи з 4–5 осіб;
- 2) кожна підгрупа протягом 40 хвилин працює над запропонованим завданням;
- 3) етап презентації – кожна підгрупа публічно презентує результати своєї роботи.

Самостійна робота

Практичне завдання 7

Теоретичне завдання

7.1. Сформулюйте основні характеристики підходів до управління, використовуючи запропоновану табличну форму (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристики основних підходів у теорії управління

Підходи	Основні ідеї (4–5), розроблені в рамках підходу	Основні поняття, використовувані в підході

7.2. Віднесіть зазначені організації до м'яких або жорстких систем:

- 1) державний заклад вищої освіти – ;
- 2) комерційний заклад вищої освіти – ;
- 3) мале приватне підприємство – ;
- 4) велике державне підприємство – ;
- 5) агентство нерухомості – ;
- 6) майстерня з ремонту взуття – ;
- 7) комерційний банк – ;
- 8) дизайнерська фірма – .

7.3. 1. Опишіть будь-яке територіальне утворення (місто, район, область) як систему (виділіть основні елементи та визначте зв'язок між ними).

2. Чи є наявні в управлінні підходи альтернативними (взаємовиключними) або вони можуть застосовуватися одночасно для вирішення проблем організації?

7.4. Установіть відповідність між наведеними характеристиками та типом оргструктури, поставивши знак "+" або "-" (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Порівняння характеристик бюрократичних
і адаптивних оргструктур**

Характеристика	Бюрократичні	Адаптивні
Усі завдання чітко закріплені керівництвом за кожним виконавцем		
Цілі ставляться перед командами (групами) працівників, а розподіл завдань для окремих виконавців проводиться всередині груп самостійно		
Комунікації здійснюються в основному на вертикалі		
Комунікації здійснюються в основному на горизонталі		
Прийняття рішень централізоване		
Прийняття рішень децентралізоване		
Жорсткість, ієрархічність, стабільність складу рівнів, ланок і одиниць		
Гнучкість, розподіл, мінливість складу рівнів, ланок і одиниць		

Обґрунтуйте свій вибір.

Рекомендована література

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с.
2. Афанасьев В. Г. Человек: общество, управление, информация [текст] : опыт системного подхода / В. Г. Афанасьев. – Москва : URSS, 2013. – 202 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства: Маркетинг и предпринимательство / Г. Л. Багиев, Ю. Н. Соловьева // Ученые записки факультета коммерции. – Санкт-Петербург : СПбУЭиФ, 1995. – 328 с.
4. Багиев Г. Л. Основы современного маркетинга : учеб.-наглядн. пособ. / Г. Л. Багиев. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбУЭиФ, 1995. – 116 с.
5. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2004. – 416 с.
6. Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. – Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України ; Знання, 2011. – 504 с.
7. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 260 с.
8. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А. А. Беляев, В. М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
9. Бертран Р. Історія західної філософії / Р. Бертран ; пер. з англ. Ю. Лісняка, П. Таращука. – Київ : Основи, 1995. – 759 с.
10. Бир С. Кибернетика и менеджмент / С. Бир ; пер. с англ. В. Алтаева. – Москва : КомКнига, 2011. – 280 с.
11. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989. – 160 с.
12. Боуэм К. Основы стратегического менеджмента / К. Боуэм; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 1997. – 175 с.
13. Бублик Б. Н. Основы теории управления : учеб. пособ. / Б. Н. Бублик, Н. Ф. Кириченко. – Киев : Высшая школа, 1975. – 328 с.
14. Бурганова Л. Л. Теория управления : учеб. пособ. / Л. Л. Бурганова. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 138 с.
15. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 285 с.

16. Винер Н. Кибернетика и общество / Н. Винер. – Москва : Изд-во иностранной литературы, 1958. – 200 с.
17. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 2002. – 528 с.
18. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономист, 2006. – 670 с.
19. Вологін Ю. Становлення менеджменту та навчання майбутніх вчителів технологій процесу управління як науки людських стосунків / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2011. – № 10 (81). – С. 140–144.
20. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 1994. – С. 375.
21. Гибсон Дж. Л. Организации : поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 482 с.
22. Гірностай П. Маслоу Абрахам Гарольд // Політична енциклопедія. Редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. – Київ : Парламентське видавництво, 2011. – 430 с.
23. Глівенко С. В. Економічне прогнозування : навч. посіб. / С. В. Глівенко, М. О. Соколов, О. М. Теліженко. – Суми : Університетська книга, 2001. – 207 с.
24. Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 137 с.
25. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 66 с.
26. Грабовецький Б. Є. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: бурякоцукровий комплекс : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2002. – 264 с.
27. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. / В. М. Данюк. – Київ : КНЕУ, 2006. – 276 с.
28. Дворецька Г. В. Соціологія : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. – Київ : КНЕУ, 2002. – 472 с.
29. Дерев'янкін Т. І. Промисловий переворот / Т. І. Дерев'янкін // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол. : В. А. Смолій (голова) та ін. ; Ін-т історії України НАН України. – Київ : Наукова думка, 2012. – Т. 9. – 944 с.
30. Державне управління та державна служба : словник-довідник / укл. О. Ю. Оболенський. – Київ : КНЕУ, 2005. – 480 с.

31. Дегтяр А. О. Функціональна обумовленість механізмів державного управління / А. О. Дегтяр, М. П. Бублій // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2014. – № 2. – С. 377–385.
32. Дикань О. В. Історія менеджменту : конспект лекцій / О. В. Дикань. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 52 с.
33. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – Київ : Алерта, 2008. – 477 с.
34. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – 4-те вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2009. – 816 с.
35. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
36. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – Київ : Вища школа, 1994. – 224 с.
37. Завадський Й. С. Менеджмент : Management : У 2 т. / Й. С. Завадський. – Київ : Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. – Т. 1. – 2-ге вид. – 542 с.
38. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
39. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 379 с.
40. Карташов В. А. Система систем : Очерки общей теории и методологии / В. А. Карташов. – Москва : Дело, 1995. – 196 с.
41. Киллен К. Вопросы управления / К. Киллен. – Москва : Экономика, 1981. – 200 с.
42. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
43. Козловський В. О. Підприємницька діяльність : практикум. У 2 ч. / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – Ч. 1. – 175 с.
44. Козюра В. Д. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. / В. Д. Козюра, Ю. В. Ящуринський. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 288 с.
45. Колокнева М. В. Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособ. / М. В. Колокнева. – Москва : Проспект, 2006. – 280 с.
46. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.

47. Коно Т. Стратегия и структура японських корпорацій / Т. Коно. – Москва : Прогресс, 1987. – 384 с.
48. Коренченко Р. А. Общая теория организации : учебник для вузов / Р. А. Коренченко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
49. Корінько М. Д. Суб'єкти системи управління підприємницькою діяльністю / М. Д. Корінько, В. В. Пабат // Статистика України. – 2014. – № 2. – С. 31–34.
50. Костенко Е. П. История менеджмента : учеб. пособ. / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина. – Ростов-на-Дону : Изд-во Южного федерального университета, 2014. – 606 с.
51. Кохно П. А. Менеджмент / П. А. Кохно, В. А. Мікрюков, С. Е. Коморов. – Москва : Финансы і статистика, 1993. – С. 411.
52. Кредісов А. Історія вчень менеджменту : підручник для ВНЗ / А. Кредісов. – Київ : Знання України, 2001. – 300 с.
53. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003. – 296 с.
54. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 240 с.
55. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., виправл. і доп. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
56. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Нац. ун-т "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інститут післядипломної освіти); Інтелект-Захід, 2003. – 352 с.
57. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел ; под общ. ред. и предисл. Д. М. Гвишиани ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1981. – 495 с.
58. Латфуллин Г. Р. Теория организации / Г. Р. Латфуллин. – 2-е изд. – Москва : Госстатиздат, 1998. – 488 с.
59. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Харків : ТОВ "Планета-принт", 2015. – 139 с.
60. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник / М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005. – 494 с.
61. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – Санкт-Петербург : Евразия, 1999. – 478 с.
62. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та ін. – Тернопіль : КРОК, 2017. – 252 с.

63. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащокіна, О. В. Замула та ін. – Харків : Друкарня "Мадрид", 2019. – 231 с.
64. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
65. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 416 с.
66. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.
67. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
68. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – Київ : Знання, 2008. – 320 с.
69. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
70. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 531 с.
71. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія : навч. посіб. для студ. економ. вузів і фак. / упоряд. та передм. І. О. Слепова; пер. з рос. – Київ : Либідь, 1993. – 303 с.
72. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. – Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. – 392 с.
73. Новіков Б. В. Основы административного менеджмента : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
74. Ноумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Ноумен. – Москва : Банки и биржи, 2007. – 175 с.
75. Облік у механізмі реалізації ефективного управління : монографія / за наук. ред. проф. В. Ф. Максимової. – Одеса : ОНЕУ, 2012. – 318 с.
76. Основы менеджмента : учеб. пособ. для вузов / А. А. Радугин, О. А. Зайцева, К. А. Радугин и др. – Москва : Центр, 1997. – 432 с.
77. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 680 с.
78. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 556 с.
79. Пивнев Е. С. Теория управления / Е. С. Пивнев. – Томск : ТМЦДО, 2005. – 246 с.

80. Планування і прогнозування в умовах ринку : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкова. – Київ : Професіонал, 2006. – 608 с.
81. Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. – Київ : Парламентське видавництво, 2011. – 808 с.
82. Політологічний енциклопедичний словник / уклад. Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук та ін. ; за ред. М. П. Требіна. – Харків : Право, 2015. – 32 с.
83. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.
84. Пономаренко О. С. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. С. Пономаренко. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
85. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. – Москва : Эдиториал УРСС, 2003. – 310 с.
86. Прийняття рішень в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. О. С. Коврига. – Київ : Б. в., 2019. – 50 с.
87. Прогнозування: Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. – Київ : Інститут філософії ім. Григорія Сковороди НАН України ; Абрис, 2002. – 742 с.
88. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. Пушкар, Н. Тарнавська ; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 486 с.
89. Разуваев В. Комментарии к Государю Макиавелли М. / В. Разуваев. – Санкт-Петербург : Центр гуманитарных инициатив, 2014. – 528 с.
90. Репський В. І. Про необхідність вивчення кібернетики як засобу формування професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів / В. І. Репський // Педагогічний альманах. – 2018. – Вип. 39. – С. 178–184.
91. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – Київ : Ельга; Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
92. Румянцева З. П. Общее управление организацией: Теория и практика / З. П. Румянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
93. Сергеев И. П. Римская империя в III веке нашей эры: Проблемы социально-политической истории / И. П. Сергеев. – Харьков : Майдан, 1999. – 223 с.
94. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 360 с.

95. Слепинков И. М. Основы теории социального управления : учеб. пособ. для вузов / И. М. Слепинков, Ю. П. Аверин. – Москва : Высшая школа, – 1990. – С. 564.

96. Словник термінів з менеджменту, маркетингу і товарознавства у фармації та біотехнології для студентів Інституту хімії та хімічних технологій базових напрямів 6.051401 "Біотехнологія", 6.120201 "Фармація" / уклад. : Д. Б. Баранович, А. М. Кричківська, Л. Р. Журахівська та ін. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. Політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 128 с.

97. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – Москва : Инфра-М, 2003. – 248 с.

98. Танчин І. З. Соціологія : навч. посіб. / І. З. Танчин. – Львів : Українська академія друкарства, 2005. – С. 360.

99. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; пер. с англ. А. И. Зак. – Москва : Контроллинг, 1991. – 104 с.

100. Тихомирова О. Г. Менеджмент організації: історія, теорія, практика / О. Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 255 с.

101. Туленков М. В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі) : навч. посіб. / М. В. Туленков, О. Г. Чувардинський, Ю. Ж. Шайгородський. – Київ : Український центр політичного менеджменту, 2017. – 376 с.

102. Ульянченко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері : монографія / О. В. Ульянченко. – Харків : ХНАУ, 2006. – 357 с.

103. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления : в 5 томах / общ. ред. Х. А. Бекова, Н. П. Володиной ; предисл. Х. А. Бекова. – Москва : ВИПКэнерго, 1992. – Т. 4. – 148 с.

104. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

105. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. : Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв и др. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

106. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. – Київ : Інститут філософії ім. Григорія Сковороди НАН України ; Абрис, 2002. – 397 с.

107. Франчук В. И. Основы построения организационных систем / В. И. Франчук. – Москва : Экономика, 1991. – 358 с.

108. Хаєт Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хаєт, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.

109. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища школа, 1999. – 282 с.
110. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2007. – 576 с.
111. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.
112. Цирель С. "QWERTY-эффекты", "Path Dependence" и закон иерархических компенсаций / С. Цирель // Вопросы экономики. – 2005. – № 8. – С. 19–26.
113. Чернушкіна О. О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах / О. О. Чернушкіна, А. М. Козак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 654–658.
114. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2005. – 160 с.
115. Шевчук В. О. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / В. О. Шевчук, О. В. Коновалова, В. П. Пантелеєв. – Київ : ДП "Інформаційно-аналітичне агентство", 2011. – 399 с.
116. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
117. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – Київ : Знання, 2010. – 452 с.
118. Юридична енциклопедія. У 6 т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. – Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. – Т. 3 : К – М. – 792 с.
119. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Серія : "Економіка та підприємництво". – 2014. – № 1 (76). – С. 130–136.
120. Bidyuk P. Dynamic processes forecasting and risk estimation under uncertainty using decision support systems [presentation] / P. Bidyuk, O. Terentiev, T. Prosyankina-Zharova // Proceeding of the 2017 IEEE First Ukraine Conference on Electrical and Computer Engineering (UKRCON), 29 May – 2 June 2017. – Kyiv, Ukraine : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2017. – 27 p.
121. Djerelo.com [Electronic resource]. – Access mode : http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3460&Itemid=71.
122. Gulick L. Management Is a Science / L. Gulick // Academy of Management Journal. – 1965. – Vol. 8, No. 1. – P. 7–13.

Предметний покажчик

А

Аутсорсинг 26

Б

Бенчмаркінг 26

В

Види контролю 42

Внутрішнє середовище 4, 52, 66, 68

З

Зворотний зв'язок 41, 62, 105, 115

Земля 89

Зовнішнє середовище 53, 55, 60, 68 – 70, 72

І

Індикативне планування 36

Індикатор 36

Інтеграційний процес 7

К

Капітал 89

Керівний вплив 102

Керівництво 6, 33, 107

Керованість 39

Контроль 4, 7, 9, 32 – 34, 36, 40 – 43, 84

Координування 39, 60

Краудсорсинг 26

М

Менеджмент 5, 6, 8, 19, 21, 26, 29, 75, 89, 115, 120

Методи управління 11, 27, 28

Механізм 10, 11, 25, 42, 99, 115 – 117

Механізм контролю 42

Механізм управління 11

Моніторинг 26

Мотив 43, 44

Мотивація 4, 32, 43 – 45, 50 – 52, 74

О

Оптимізація управління 113

Організаційна діяльність 37, 102

Організація 3, 4, 7, 11, 20, 28, 30, 32, 34, 37 – 39, 41, 56, 58 – 60, 62, 63, 66, 68 – 70, 88 – 90, 92, 101, 103, 106 – 109, 118, 120

Організація як процес 59

Організація як функція 32, 37, 38

П

Підприємство 122, 123

План 27, 36, 115, 116

Планування 4, 32 – 37, 78, 84, 112, 114

Поділ праці 91, 94

Потреба 25, 31, 45, 47 – 49, 58, 107

Праця 14, 16, 51, 89

Предмет теорії управління 11

Принципи 4, 6, 17, 23, 29, 37, 52, 53, 55, 61, 62, 73, 90, 100, 102 – 104, 117

Прогноз 19, 36

Прогнозування 4, 12, 32, 35, 36

Процесний підхід 74, 119

Р

Рівні управління 38, 93

Розвиток 4, 7, 12, 17, 18, 20, 25, 28, 32, 57, 63, 99, 101, 103, 108, 111, 112, 121

С

Середовище організації 60, 66, 68, 72, 87

Система 5, 6, 8, 10, 11, 20, 21, 26, 36,
42, 54 – 58, 60, 62, 67, 68, 82, 91, 92,
95, 100, 104, 105, 108 – 110, 114, 117,
118, 127

Система контролю 42

Система управління 6, 11, 92, 104, 105,
108, 109

Системний підхід 4, 53, 55, 61 – 63

Соціальна організація 4, 87, 91

Стимул 43 – 45

Стимулювання 47, 112

Структура 37, 53, 56, 58, 65, 66, 81, 89,
91 – 93, 106, 107, 112, 114, 118

Структура організації 65, 92

Сучасний менеджмент 19, 75

Т

Теорії мотивації 50

Теорія Z 47

Теорія очікування 50

Теорія Портера – Лоулера 51

Теорія справедливості 51

Теорія У 46

Теорія управління 3, 5, 9, 10, 12, 22, 34,
39, 53, 63

Теорія Х 46

У

Управлінська діяльність 8, 16, 42

Управлінський вплив 11, 39, 75

Ф

Формальна організація 88, 89

Форми стимулів 45

Функції менеджменту 33, 120

Функції управління 7, 33, 34, 36, 37, 40,
41, 106

Авторський покажчик

- Адамс Дж. С. 50, 51
Альдерфер К. 47, 49
Альфред П. 30
Афанасьев В. Г. 55
Барнард Ч. 30
Бір С. 63
Блейк Р. 30, 31
Брандейс Л. 9
Вебер М. 24, 30
Вінер Н. 25, 63
Врум В. 50
Гант Г. 29
Геллерштейн І. 30
Герцберг Ф. 30, 47, 50
Гільбрет Л. 29
Глушков В. 63
Гьюлік Л. 9
Девіс Р. 31
Друкер П. 31
Дюркгейм Е. 30
Емерсон Г. 29, 74
Ешбі В. Р. 25, 71
Карнегі Д. 30
Кіллен К. 33
Кунц Г. 33
Лайкерт Р. 30
Лоулер Е. 50, 51
Мак-Грегор Д. 31
Макіавеллі М. 18
МакКлелланд Д. 47, 49
Маслоу А. 24, 30, 31, 47 – 49, 74,
Мейо Дж. Е. 24, 30, 74
Мескон М. Х. 33, 71
Міллер Д. 31
Мор Т. 18
Муні Д. Д. 30
Мутон Дж. 30, 31
Мюнстерберг Х. 30
Ньюмен Л. 31
О'Доннел С. 33
Парето В. 30
Портер Л. 50, 51
Саймон Г. 31
Санталайнен Т. 31
Таун Г. Р. 28
Тейлор Ф. У. 9, 22, 29, 74
Трапезніков В. 63
Уотермен Р. 31
Урвік Л. 30
Файоль А. 22, 23, 30, 33, 74
Фалмер Р. М. 33
Фоллет М. 30
Форд Г. 29
Хаммурапі 17, 20
Шелдон А. 30
Яккока Л. 31

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Загальна теорія управління організацією	5
1. Сутність і змістовність теорії управління	5
1.1. Поняття "менеджмент" і "управління"	5
1.2. Змістовність поняття "теорія управління" та його основні категорії	9
1.3. Цілі та функції теорії управління	12
1.4. Характеристика управлінської праці	14
2. Еволюція управлінської думки.....	17
2.1. Еволюція управлінської думки у XX ст. Характеристика управлінських революцій	17
2.2. Основні напрями управлінської думки як фундамент наукового управління.....	22
2.3. Наукові школи управління	28
3. Основні функції управління	32
3.1. Місце функцій в управлінському процесі. Відмінність між функціями менеджменту та функціями управління	33
3.2. Прогнозування та планування як функції управління	35
3.3. Організація як функція управління.....	37
3.4. Координація і регулювання як функції управління	39
3.5. Контроль як функція управління	40
3.6. Мотивація як функція управління.....	43
4. Управління організацією як системою	53
4.1. Формування системних уявлень	53
4.2. Системне управління організацією	61
4.3. Системний підхід до управління організацією.....	62
4.4. Внутрішнє середовище організаційної системи. Підсистеми організації	66
4.5. Зовнішнє середовище організації	68
Практичні завдання до розділу 1.....	73
Розділ 2. Управління функціонуванням і розвитком організації	87
5. Управління організацією як соціумом	87
5.1. Організації та їх різновиди.....	87
5.2. Сутність і основні риси формальної організації	88

5.3. Складові категорії "соціальна організація"	91
5.4. Еволюція соціальних організацій	96
6. Управління організаційним процесом	100
6.1. Організаційна діяльність.....	100
6.2. Принципи управління.....	103
6.3. Оптимізація управління	113
6.4. Методи управління.....	115
Практичні завдання до розділу 2.....	117
Рекомендована література.....	125
Предметний покажчик.....	133
Авторський покажчик	135

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Грузіна Інна Анатоліївна
Кінас Ірина Олександрівна
Перерва Іванна Миколаївна та ін.

ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2021 р. Поз. № 8-ЕНП. Обсяг 138 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.