

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 7 від 13.05.2021р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 9 від 26.04.2021 р.)

Електронне мережне навчальне видання

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Укладачі: *Лазоренко Таїсія Василівна*, канд. економ. наук, доцент
Пермінова Світлана Олександрівна, канд. пед. наук,
доцент

Відповідальний редактор *Дергачова Вікторія Вікторівна*, д-р економ. наук, проф.

Рецензенти: *Круш Петро Васильович*, канд. економ. наук, проф.

Навчальний посібник містить стислий виклад матеріалу, необхідного для засвоєння у рамках дисципліни «Основи менеджменту». У навчальному посібнику розглянуто сутність менеджменту та його місце в системі управління, ролі менеджерів і управлінців, еволюцію менеджменту, школи управління. Досліджено норми управління організаціями (закони, закономірності та принципи менеджменту). Розглянуто види організацій як об'єктів управління, процес менеджменту та його основні етапи. Досліджено сутність, особливості та класифікацію функцій менеджменту, сутність та особливості формування методів менеджменту, трансформацію їх в управлінські рішення та методи оптимізації управлінських рішень. Розглянуто місце керівництва в процесі менеджменту та чимала увага приділена формам влади та стилям керівництва, проблеми відповідальності та управлінської етики, організаційні зміни та організаційний розвиток, ефективність менеджменту тощо.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.....	7
1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності	8
1.3. Наука і мистецтво менеджменту.....	9
1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки	12
1.5. Категорії менеджерів.....	15
1.6. Методи дослідження у менеджменті.....	17
2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	19
2.1. Закони та закономірності менеджменту	19
2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.....	20
3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	26
3.1. Передумови виникнення науки управління.....	26
3.2. Етапи історичного розвитку менеджменту.....	26
3.3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.....	27
3.4. Школи менеджменту	28
3.3. Інтегровані підходи у менеджменті.....	322
4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ	33
4.1. Поняття організації. Класифікація організацій	33
4.2. Організація як відкрита динамічна система	354
4.3. Концепції життєвого циклу організації.....	376
4.4. Типи організацій в Україні	388
4.5. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.....	43
5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	46
5.1. Класифікація і характеристика функцій менеджменту	46
5.2. Технологія менеджменту	49
5.3. Особливості процесу управління.....	52
6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	56
6.1. Сутність і зміст планування. Види планів	56
6.2. Етапи процесу планування	58
6.2.1. Визначення місії та цілей організації	58
6.2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	60
6.2.3. Розробка стратегії.....	61
6.3. Загальна характеристика бізнес-планування.....	64
7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	66

7.1.	Основи і поняття організування як функції управління.....	66
7.2.	Типи повноважень	67
7.3.	Принципи делегування повноважень	69
7.4.	Організаційні структури управління організацією	70
7.5.	Схеми побудови структур управління	72
8.	МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	79
8.1.	Основні поняття мотивації. Засоби мотиваційного впливу	79
8.2.	Змістовні теорії мотивації.....	81
8.3.	Процесуальні теорії мотивації	86
9.	КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	88
9.1.	Сутність і сенс контролю.....	88
9.2.	Етапи контролювання	89
9.3.	Види контролю	90
9.4.	Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі	92
9.5.	Характеристики ефективного контролю.....	96
9.6.	Психологічні аспекти контролю.....	98
10.	РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	100
10.1.	Поняття регулювання та його місце в системі управління	100
10.2.	Види регулювання	102
10.3.	Етапи процесу регулювання.....	110
11.	МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	112
11.1.	Сутність та класифікація методів менеджменту.....	112
11.2.	Сутність та особливості економічних методів менеджменту.....	114
11.3.	Сутність та особливості соціально-психологічних методів	117
11.4.	Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту ..	118
12.	УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	119
12.1.	Сутність та процес вироблення управлінських рішень.....	119
12.2.	Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень	120
12.3.	Фактори які впливають на прийняття управлінських рішень	122
12.4.	Моделі прийняття управлінських рішень	123
13.	ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	128
13.1.	Інформація, її види, класифікація та роль в менеджменті.	128
13.2.	Носії інформації.....	129
13.3.	Вимоги, які пред'являються до інформації	130
13.4.	Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій.....	130
13.5.	Комунікаційний процес	133
13.6.	Комунікаційні бар'єри	134

14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО	136
14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.....	136
14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.....	137
14.3. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади	138
14.4. Характеристика та класифікація стилів керівництва.....	141
14.5. Сутність категорії лідерства. Типологія лідерів. Загальна характеристика сучасного лідера.....	142
14.6. Теорії лідерства.....	145
15. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ	146
15.1. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті.....	146
15.2. Етика у менеджменті.....	149
16. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	
16.1. Організаційні зміни як об'єкт управління.....	150
16.2. Моделювання процесу організаційних змін.....	152
16.3. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.....	157
16.4. Організаційний розвиток як об'єкт управління.....	158
16.5. Ефективність менеджменту.....	161
ЛІТЕРАТУРА ДО КУРСУ.....	162

ВСТУП

Нова система ринкового господарювання, яка сформувалася в умовах вітчизняної економіки, потребує фахівців, які володіють глибокими знаннями в галузі сучасного менеджменту. Вона передбачає докорінну зміну форм власності, право підприємств на господарську самостійність і розпорядження результатами праці, і зокрема, визначення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розподіл прибутку підприємств, вихід на зовнішні ринки, створює об'єктивні економічні умови і викликає необхідність удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведінки людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції.

Дисципліна «Основи менеджменту» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту.

Предметом вивчення дисципліни є управлінська діяльність керівника, що працює в царині складної організації. Сутність предмета дисципліни становлять закони управління й загальні принципи, що визначають порядок формування, функціонування і розвитку систем управління організаціями.

Метою вивчення дисципліни «Основи менеджменту» є формування в майбутніх керівників сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі менеджменту, набуття уміння аналізувати складні процеси і явища, що відбуваються в організаціях.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліни «Менеджмент» і «Основи менеджменту» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Вони пов'язані з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг тощо.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями.
3. Проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану.

Об'єкт вивчення менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Суб'єктом вивчення менеджменту є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

На сучасному етапі розвитку національної економіки України

використання надбань вітчизняного та зарубіжного менеджменту дасть змогу підприємцям та управлінцям забезпечити зростання ефективності діяльності організацій.

1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Поряд із терміном «менеджмент» застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. *Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

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

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

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організації.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі основні види:

– виробничий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

– фінансовий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

– маркетинг – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг.

1.3. Наука і мистецтво менеджменту

У сьогоденній практиці нерідко застосовується закон Х. Л. Менкена: «Хто може – робить. Хто не може – вчить». Існує і доповнення Мартіна до нього: «Хто не може навчати – управляє». Справді, досить часто в керівне крісло прагнуть сісти технологи і конструктори, художники й лікарі, артисти і політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так відбувається? Необхідність знайти відповідь на це запитання зумовила виникнення такої галузі людських знань, як менеджмент.

Нині є дві точки зору на цю галузь знань. Люди, схильні до системного аналізу й узагальнень, уявляють, бачать менеджмент як науку про складні системи, їхні характеристики і класифікації. Виділяючи спільні властивості різних систем, що значно відрізняються одна від одної своїми складниками (елементами, структурою, розмірами, характерними рисами), наукова методологія вимагає застосування точніших методів, ніж практика, яка ґрунтується на досвіді. Прагматики, що будують свої висновки на здоровому

глузді, досвіді й інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін «мистецтво управління». Не вдаючись до дискусії з приводу різних точок зору, спробуємо з'ясувати причини їхнього використання.

Наука відображає загальні властивості, інваріантні у явищах і процесах. Будь-яка наука має свій предмет дослідження. У даному разі до предметів, які досліджуються наукою управління, віднесемо явища і процеси, характерні для певного класу систем. Ми розглядатимемо клас виробничих систем, покликаних виробляти корисні товари або надавати послуги. Однак це не означає, що наука управління не розглядає інших класів систем, таких, як інститути державної влади.

Управлінська думка XX і XXI століть особливо наголошує на перетворенні управління на науку. Лютер Г'юлік, теоретик у галузі управління, заявляє, що управління стає наукою, бо воно систематично вивчає явища, згруповані в різні теорії, і «прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства».

Основа всякої науки – це можливість об'єктивно вимірювати досліджувані явища. Чимало процесів в управлінській практиці важко піддаються виміру через відсутність механізму їх опису й аналізу. Це дає підставу керівникам-практикам стверджувати, що управління є радше мистецтвом, якого можна навчитися тільки завдяки досвіду і яке досконало опановують тільки люди, що мають до цього хист.

На сьогодні можна лише визнати певну обмеженість теорії і наукових досліджень у галузі управління.

На користь твердження, що управління – це складна наука, свідчить головний аргумент науковості – наявність загальних принципів управління, що визначають різні аспекти управління системами, а також власної методології і конкретних методик здійснення процесу управління.

Істотний внесок у розвиток теорії управління зробили математика, статистика, інженерні науки, які дали змогу змодельовати, оптимізувати або

кількісно обґрунтувати чимало управлінських явищ, що раніше не піддавалися виміру.

З появою економіко-математичних методів і комп'ютерів як могутнього інструменту обробки значних обсягів інформації настала ера переходу від якісного опису конкретних управлінських ситуацій до їхнього кількісного аналізу й обґрунтування. На сьогодні ключовою характеристикою науки управління є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Це дає змогу об'єктивно порівнювати й описувати поведінку кожної змінної організації і відслідковувати відносини між ними. Усе це підтверджує те, що управління є наукою, хоч і досить молодою.

В управлінні, як у будь-якій людській діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Це «щось» належить до мистецтва управління.

Управління – дуже складна і найдавніша сфера людської діяльності. Його зародження сягає вглиб віків, як і спільна праця людини. Управління – невід'ємна частина самого процесу праці. Протягом століть управління залишалося стихійно функціональним. Ми маємо приклади чудового мистецтва управління військами Олександра Македонського і хана Батия, Олександра Невського і Олександра Суворова.

Однак їхнє мистецтво управління військами базується на різних фундаментах. Якщо в Олександра Македонського, по суті, не було попереднього досвіду, то мистецтво управління Суворова розкрилося на серйозному вивченні його попередників.

Узагальнення мистецтва управління, яким володіють тільки окремі люди, є крупинкою науки управління. З іншого боку, опанувати мистецтво будь-якої професії, у тому числі й професії керівника-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки.

Найвизначніший менеджер ХХ століття Лі Якокка, пройшовши складний і тернистий шлях пізнання науки і практики менеджменту, зміг сформулювати такі ключові постулати мистецтва управління:

Уміння контактувати з людьми – це все і вся.

Щоб мати успіх у бізнесі, як, зрештою, і майже у всьому іншому, найголовніше – це вміти зосередитися і раціонально користуватися своїм часом.

Тому, хто хоче стати фахівцем у галузі вирішення будь-яких завдань бізнесу, треба насамперед навчитися визначати пріоритети.

Єдине, чим ти володієш як людська істота, – це твоя здатність міркувати, це твій здоровий глузд. У цьому твоя реальна і єдина перевага перед мавпою. Кінь сильніший, а собака більш дружній. Тому, якщо ти не можеш відрізнити купи кінського гною від порції ванільного морозива – а багато хто не вміє – це дуже кепсько, так ти ніколи не досягнеш справжнього успіху.

Помилки роблять усі. Біда в тім, що більшість людей просто не хоче їх відверто визнавати.

Якщо справді віриш у те, що робиш, варто наполегливо домагатися свого, навіть попри безліч перешкод, що виникають на шляху.

Ці правила успішного управління змогли з'явитися завдяки науковому узагальненню досвіду, інструментом якого була нинішня теорія управління і результати наукових досліджень.

1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Менеджер – це найманий працівник, який здійснює управління в певній галузі діяльності організації.

Американський економіст Мінцберг – виділив одну загальну рису керівної роботи – ролі керівника. Роль, за його визначенням, є набором визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Так само, як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитися визначеним чином, менеджери займають визначені посади керівника і цей факт визначає їх службову поведінку. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоч як особистість можуть давати власне

трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розподілювач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

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

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

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; вміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; вміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; вміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність

у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організувати час тощо.

3. *Соціально-психологічні*: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. *Моральні*: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець.

Термін «*підприємець*» був запроваджений французьким економістом Кантіллоном /XVIII ст./. Відтоді це слово означає людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства чи розробкою нової ідеї, нової продукції чи нового виду послуг запропонованих суспільству.

Отже, *підприємець* – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею, реалізовує її за власні або позичені кошти та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління

створеною підприємцем організацією.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Але такий збіг ролей менеджера і підприємця можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються, і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей «підприємець-менеджер» можливе тільки на невеликих підприємствах.

1.5. Категорії менеджерів

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний і вертикальний види поділу. Наслідком вертикального поділу праці є створення рівнів управління, горизонтального – поділ менеджерів за сферами.

На рис. 1.1 показано, як у межах однієї організації менеджерів можна розрізнити за рівнями і сферами.

За рівнями управління розрізняють три групи менеджерів (керівників):

– *менеджери вищого рівня* розробляють мету організації, загальну стратегію та політику її діяльності. Також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо (директор, заступники директора; президент, віце-президенти; ректор, проректори тощо).

– *менеджери середнього рівня* відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня (завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо);

– *менеджери нижчого рівня* – операційні управлінці координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. (майстер, начальник виробничої ділянки, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо) .



Рис. 1.1. Категорії менеджерів за рівнями і сферами

Поділ управлінської праці за вертикаллю та горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації.

Горизонтальний поділ праці визначає менеджерів із маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів, менеджерів людських ресурсів тощо.

Менеджери з *маркетингу* працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу – переконання споживачів і клієнтів купувати товари і послуги

організації. Їхні обов'язки – розробка нових продуктів, просування товарів на ринку і реалізація.

Фінансові менеджери переважно мають справу з фінансовими ресурсами організації. Вони відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність *операційних* менеджерів пов'язана зі створенням та керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. В обов'язки операційних менеджерів входить – виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і виробом місця розташування підприємства.

Менеджери *людських ресурсів* відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і підбирання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки та звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

Загальні менеджери повинні бути обізнані з усіма функційними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися у якійсь одній галузі.

1.6. Методи дослідження у менеджменті

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

1. *Діалектичний метод*. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод*. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. *Системний метод*. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод*. Полягає в розчленуванні цілого на частини і

розглядання їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод*. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. *Методи моделювання* (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. *Економіко-математичні методи*. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірносних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарного математики (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); методи математичного аналізу (вивчення одномірних та багатомірних статистичних залежностей); методи математичної статистики (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); економетричні методи (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); методи математичного програмування (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); методи економічної кібернетики (системний аналіз, імітаційні методи); методи теорії ймовірностей та ін.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування).

Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Закони та закономірності менеджменту

Менеджмент як наука і сфера діяльності людини створюється, діє і розвивається відповідно до власних законів і принципів.

Закон – категорія, що відображає істотні, загальні і стійкі відносини залежності між предметами і явищами об'єктивної діяльності, які повторюються і впливають з їх сутності.

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

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

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

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

5. *Закон економії часу в управлінні.* Спрямований на підвищення

ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

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

Закономірності менеджменту – це об’єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв’язки між явищами, процесами та категоріями менеджменту. У теорії менеджменту закономірність розглядається як первісне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження. Закономірності менеджменту є сполучною ланкою між економічними законами і теорією менеджменту. У менеджменті виділяють такі закономірності:

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

2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації

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

Принцип – це основні правила, котрі розкривають дії об’єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

Принципи мають відповідати таким вимогам:

- відображати загальні положення, що поширюються на організації різних типів і видів;
- відповідати законам менеджменту, розвитку природи і суспільства;
- об’єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління

організацією;

– бути керівними началами, які визнає суспільство.

Принципи як категорія менеджменту мають давню історію. У працях Ксенофонта (близько 430 років до н.е) були розроблені перші спроби сформулювати принципи управління. Уперше термін «принципи управління» ввів інженер-технолог Фредерік Тейлор, який у 1911 році опублікував працю під назвою «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор переважно ототожнював поняття «принципи» з поняттям «основи» або «система менеджменту».

Принципи наукового управління Ф.Тейлора полягають в наступному:

- розробка оптимальних методів здійснення роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне слідування розробленим стандартам;
- добір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони зможуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менші результати — менша оплата, більші результати — більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримання дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливостей здійснення наукового управління.

Подальше наукове обґрунтування принципів менеджменту одержало в роботі Г. Емерсона (1912р.) під назвою «Дванадцять принципів продуктивності».

В чому ж вони полягають?

1. *Чітко поставлені цілі.*
2. *Здоровий глузд.* Підтримувати в організації від верху до низу високу дисципліну, організовувати будь-яку справу на основі справедливості.
3. *Компетентна консультація.* Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів.

4. *Дисципліна.* Дисципліна вимагає насамперед чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, кожен усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений, коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль, коли виключається свавілля і всі рівні перед законом.
5. *Справедливе ставлення до персоналу.* Це той самий народжений в наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш - краще живеш».
6. *Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.* Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління.
7. *Диспетчеризація.* Видача виробничим підрозділам скоординованих виробничих планів роботи. Підтримка гнучкості у виробничому процесі. Контроль процесу виконання календарних планів.
8. *Норми і розклад.* Головне - знати всі резерви продуктивності, вміло реалізувати їх і уникати невиправданих витрат праці, матеріалів та енергії.
9. *Нормалізація умов.* Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, за яких можливості людини будуть розкриватися найкращим чином. Головне - не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, які дали б можливість людині за той самий час виробляти більше і краще.
10. *Нормування операцій.* Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.
11. *Письмові стандартні інструкції.* Підприємство, яке не має стандартних письмових інструкцій, не здатне неухильно рухатися вперед. Письмові інструкції дають нам можливість досягти нових і нових успіхів швидше, аніж це роблять птахи і комахи.

12. *Винагорода за продуктивність.* Щоб люди працювали добре, у них мають бути ідеали; у них має бути надія на високу винагороду за продуктивність, а інакше ні зовнішні почуття, ні дух, ні розум не отримують ніякого стимулу.

У 1916 році Анрі Файоль у книзі «Загальне і промислове управління» сформулював 14 принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Деякі з них не втратили свого значення і в наш час, а саме:

1. *Розподіл праці.* Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю за однакових умов.
2. *Повноваження і відповідальність.* Повноваження – це право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Де надаються повноваження, там виникає відповідальність.
3. *Дисципліна.* Тут головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій.
4. *Єдиноначальність.* Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного безпосереднього керівника.
5. *Єдність дій.* Кожна група, що діє в межах спільної мети, має бути об'єднана на основі спільного плану і мати одного керівника.
6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним.* Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому
7. *Винагорода персоналу.* Винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.
8. *Централізація.* Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. *Скалярний ланцюг.* Це низка посадових осіб, що перебувають на керівних посадах, починаючи від особи, яка обіймає найвищу посаду в цьому ланцюжку, вниз, до керівника нижчої ланки.
10. *Порядок.* Місце для всього і все на своєму місці
11. *Справедливість.* Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу - з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів - з іншого.
12. *Стабільність робочого місця для персоналу.* Файоль розглядає плінність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу - перша ознака доброго керівництва.
13. *Ініціатива.* Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.
14. *Корпоративний дух.* Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

Історичний розвиток науки менеджменту свідчить про наявність різних підходів до поняття «принципи менеджменту».

Значна кількість публікацій, що обґрунтовує загальні принципи управління соціалістичним виробництвом, була розроблена у колишньому Радянському Союзі.

Існуючі сьогодні погляди на принципи менеджменту можна умовно розподілити на дві групи: загальні та конкретні. До першої групи належать ті з них, які прагнуть узагальнити існуючу практику менеджменту і визначити найважливіші риси управлінської діяльності провідних корпорацій світу. Звичайно, сьогодні неможливо остаточно сказати, що така система принципів уже склалась. Однак певних результатів у цьому напрямі досягнуто.

До основних принципів, що відповідають сучасним реаліям можна віднести наступні:

1. *Цілеспрямованість.* Відповідно до цього принципу будь-яка

діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо–господарських цілей та виконання поставлених завдань.

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

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

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

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

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

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

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

9. *Єдиноначальність.* Працівник повинен одержувати вказівки тільки від одного безпосереднього керівника.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

ТЕМА 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Передумови виникнення науки управління

Наука про менеджмент виникла на початку ХХ ст. і динамічно розвивається. Цей процес зумовлений науково-технічним прогресом, нарощенням масштабів виробництва, необхідністю систематизації, чітким і раціональним використанням набутого досвіду, зростанням ролі людського фактору як потужного ідейного генератора тощо.

З розвитком виробничо-господарської діяльності людей виникли певні організаційні форми (майстерні, господарства поміщиків, примітивні підприємства тощо). Однак управління ними не ґрунтувалося на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях.

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологіями закономірностей управління людьми, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо.

3.2. Етапи історичного розвитку менеджменту.

Це послідовність історичних періодів, що відображають процес зародження та формування науки про менеджмент. Перший етап історичного розвитку менеджменту – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва; другий етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків; третій етап – побудова систем управління,

орієнтованих на ринок; четвертий етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; п'ятий етап – формування системних та ситуаційних підходів; 6 етап – комп'ютеризація управлінських процесів.

3.3.. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні – це сім періодів розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди:

1 період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

2 період (1921–1928 рр.). Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчались можливості участі працівників в управлінні.

3 період (1929–1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увага приділялась удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

4 період (1946–1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

5 період (1965–1975 рр.). Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

6 період (1975–1988 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням

неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7 період (від 1985 р. – сьогодні). Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

- а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- д) початок та розвиток ринкових реформ (цей підетап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

3.4. Школи менеджменту

Школа наукового менеджменту (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Тейлора, Генрі Форда, Френка і Ліліан Гілберт та ін.

У своїх працях «Управління фабрикою», «Принципи наукового управління» Тейлор розробив ряд принципів і методів наукової організації праці заснованих на вивченні дій робітника з допомогою хронометражу, стандартизації прийомів і знарядь праці. Він розкриває менеджмент у чотирьох сферах:

- нормування (будь-яку працю можна структурувати та виміряти);
- дослідження співвідношення часу і задач (результату потрібно досягти у визначений час);
- систематичний відбір та навчання (постійне підвищення кваліфікації);

- грошові заохочення (винагорода за кінцевий результат).

Форду належить ідея запровадження у виробництво конвеєрної організації праці. Він сформував механізм чіткого контролю і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Гілбрети вивчали робочі операції, використовуючи відеокамеру і мікрохронометр, який винайшов Френк. За допомогою стоп-кадрів вони змогли виявити і описати 17 основних рухів кистей рук, що одержали назву тербліги.

Така модель організації характерна для «інженерного підходу» до управління.

Внесок школи наукового менеджменту:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.
2. Відбір працівників, найкращих, відповідних для виконання задач, і забезпечення їх навчання.
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх задач.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відділення планування і обдумування від самої роботи.

Недоліки школи наукового менеджменту:

- розгляд праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактору;
- заперечення лінійної системи управління через відокремлення функції планування;
- організація розглядається як замкнута система.

Школа класичного (адміністративного) менеджменту (1920-1950).

Представниками цієї школи були Анрі Файоль, Лінда Урвік, Джеймс Д. Муні, Лютер Гьюлік та ін.. Прихильники даної школи намагались визначити

загальні характеристики і закономірності організацій. Метою даної школи було створити універсальні принципи управління.

Ці принципи торкалися двох основних аспектів. Одним з них була розробка раціональної системи управління організацією. Визначаючи основні функції бізнесу, класики намагалися визначити кращий спосіб розділення організації на підрозділи або робочі групи. Традиційно такими вважалися: фінанси, маркетинг і виробництво. Друга категорія класичних принципів торкалася побудови структури організації і управління працівниками. Прикладом може служити принцип єдиноначальності.

Великий внесок цієї школи полягав в тому, що вона розглядала менеджмент як управлінський процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій: планування, організування, розпорядження, координація, контроль.

Внесок цієї школи:

1. Розвиток принципів управління.
2. Опис функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всієї організації.

Недоліки школи адміністративного менеджменту:

- спрощене уявлення про мотиви людської поведінки;
- розгляд організації як замкнутої системи.

Школа людських стосунків (1930—1950 рр.). Засновником її є Мері-Паркер Фолліт та Елтон Мейо. Фолліт першою почала трактувати менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Представники цієї школи рекомендували здійснювати управління людьми шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Вони виходили з того, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. У цій школі головну увагу зосереджено на турботі про людину, тобто на вдосконаленні діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Внесок цієї школи:

1. Дослідження спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва;
2. Використання психологічного фактору.

Недоліки школи людських стосунків:

- намагання досягти високої продуктивності праці за позитивні психологічні умови.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до сьогодні). Сформувалася завдяки напрацюванням Кріса Аржириса, Ренсона Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора, Фредеріка Герцберга та інших. Основу її становлять методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Внесок цієї школи:

1. Застосування прийомів управління між людськими відносинами для підвищення міри задоволення і продуктивності.
2. Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації таким чином, щоб кожний працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу.

Недоліки школи поведінських наук:

- переоцінка неформальних факторів.

«Нова» школа або кількісна теорія менеджменту. Ключовою характеристикою «нової» школи є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями.

Внесок «нової» школи:

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей
2. Розвиток кількісних методів опису математичних моделей.

Недоліки «нової» школи:

- вузькоспеціалізований підхід до управління;

- неможливість повного врахування людського фактору.

Емпірична школа управління. Найбільш видатними представниками «емпіричної» школи є П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер та ін.

Одним із основних напрямів досліджень у «емпіричній» школі слід вважати вивчення змісту праці і функцій керівників. «Емпірична» школа відстоює професіоналізацію управління, тобто перетворення управлінської діяльності на самостійний, специфічний вид праці, особливу професію.

Вагомий внесок представники цієї школи зробили у вирішенні проблеми централізації і децентралізації в управлінні, делегування повноважень та ін.

Недоліки цієї школи:

- однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

У матеріалах емпіричної школи надзвичайно багато практичних порад сучасному керівникові щодо володіння методами і прийомами управління, науково обґрунтованими і перевіреними на практиці.

3.5. Інтегровані підходи у менеджменті

Процесний підхід передбачає розгляд організації як об'єкта управління у вигляді процесу залежно від тієї конкретної проблеми, яка розв'язується на поточний момент або відносно якої приймається рішення. Процесний підхід дає змогу менеджерів структурувати всі професійні дії, які чиняться у межах організації, у їхній логічній послідовності, погоджуючи вхід із виходом системи. Таким чином, управлінський процес починається від моменту виникнення контактів із постачальниками ресурсів, що надходять до організації, і закінчується моментом передавання результату своєї діяльності споживачеві.

Цей підхід набув широкого використання при розробленні систем якості на основі міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Він також лежить в основі сучасних концепцій, таких як мінімізація витрат виробництва, оптимізація

продуктивного процесу, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності.

Системний підхід є найвагомим внеском у вивчення управління. Вперше організація була представлена як відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтований на досягнення цілей системи шляхом вибору і реалізації рішень, що базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників, їхніх взаємозв'язків і взаємодій, які так чи інакше впливають на розв'язувану проблему. У концепції системного підходу організація розглядається як система, що складається з певної кількості елементів, які взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного «найкращого» способу управління організацією. Тому найефективнішим є той метод, що відповідає наявній ситуації.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

4.1. Поняття організації. Класифікація організацій

Намагання людей об'єднатись у групи, а надалі в організації зумовлене необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

Організація – група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети.

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

Організації класифікують за різними ознаками:

За *способом і метою* утворення організації поділяють на формальні і неформальні. *Формальні організації* – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. *Неформальні організації* – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За *кількістю цілей* виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

За *величиною* виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

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

За *формами* підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, фонди тощо.

За *характером адаптації* до змін виділяють *механістичні* організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і *органістичні* (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

4.2. Організація як відкрита динамічна система

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових

На сучасному етапі всі організації розглядають як *відкриті системи*, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
 - рівновагою;
 - непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

Керуючою системою (суб'єкт) в організації є особа (менеджер) або орган (апарат управління), який здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт) менеджменту.

До керованої підсистеми менеджменту відноситься предмет, процес, явище на які спрямований управлінський вплив (робочі місця, відділи,

бригади, цехи, секції, виробничий, торговельно-технологічний та інші процеси, в центрі яких працівник або трудовий колектив).

На рис. 4.1. подано процес функціонування організації як відкритої системи.

У процесі функціонування утворюється *ефект синергії* (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

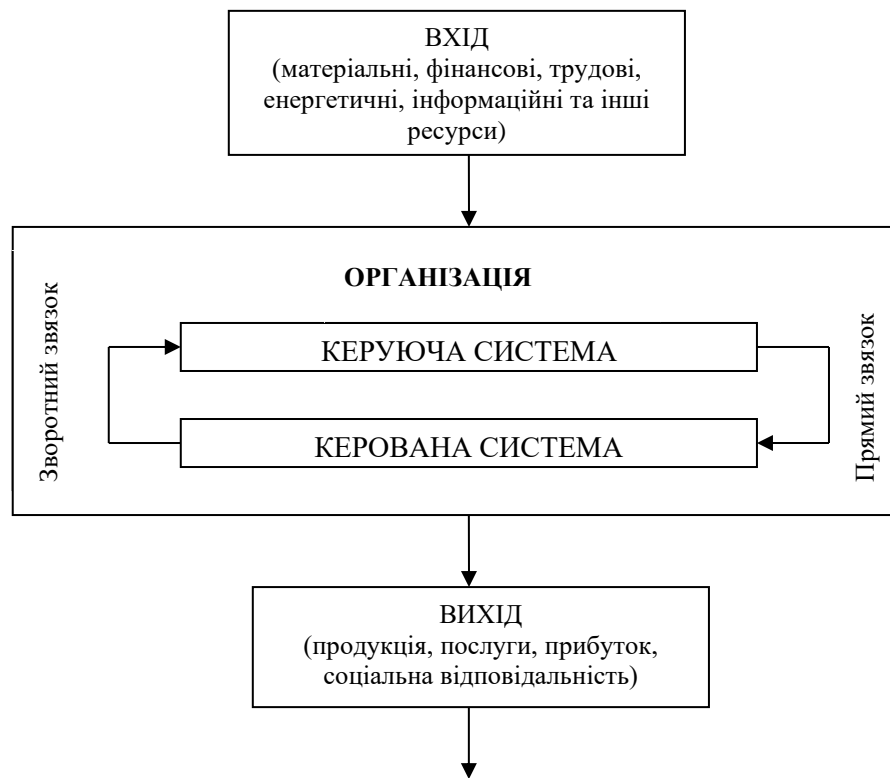


Рис. 4.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища ;
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який

зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;

– вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;

– необхідністю управління;

– наявністю формальних і неформальних груп;

– здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

4.3. Концепції життєвого циклу організації

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо (табл. 4.1.)

Таблиця 4.1. Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Особливості діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згортання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості

7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій
------------------	---

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: *зародженням* (реєстрація, початкове інвестування діяльності); *зростання* (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); *«пік» діяльності* (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); *спад* (згорання діяльності та переорієнтація).

4.4. Типи підприємств в Україні

При здійсненні будь-якого виду діяльності суб'єктом господарювання на ринку великого значення набувають такі його ознаки як форма власності, правовий статус і обрана сфера господарювання, галузева приналежність, розмір, а також мета і характер діяльності з урахуванням територіальної цілісності.

Залежно від форми власності згідно із ст.63 ГКУ в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство засноване на змішаній формі власності (на основі об'єднання майна різних форм власності).

В залежності від приналежності капіталу в статутному фонді підприємства класифікують наступним чином:

- якщо іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків (10%), воно визнається підприємством з іноземними Інвестиціями;
- якщо іноземна інвестиція становить сто відсотків (100%), воно вважається іноземним підприємством;
- якщо в статутному фонді відсутні іноземні інвестиції, таке підприємство вважається національним.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють такі підприємства:

- унітарні;
- корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік підприємства можуть бути віднесені до:

- малих;
- середніх;
- великих.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 (п'ятдесяти) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 000 (п'ятисот тисячам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1 000 (одну тисячу) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 000 000 (п'яти мільйонам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

З урахуванням існування ступеня залежності від іншого підприємства виділяють такі підприємства:

- головні;
- дочірні.

Залежно від галузевої приналежності виділяють:

- промислові;
- сільськогосподарські;
- будівельні;
- транспортні;
- торговельні,
- науково-дослідні;
- лізингові;

- банківські;
- страхові;
- туристичні;
- підприємства зв'язку;
- підприємства побутового обслуговування тощо.

Відповідно до правового статусу і форми господарювання розрізняють:

- одноосібні підприємства - є власністю однієї особи, що відповідає за свої зобов'язання усім майном;
- кооперативні підприємства - добровільні об'єднання громадян з метою спільного здійснення господарської діяльності;
- орендні підприємства - засновані на договірних взаєминах щодо тимчасового володіння і користування майном;
- господарські товариства (партнерства) - підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

До господарських товариств належать:

- акціонерні товариства;
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- товариства з додатковою відповідальністю;
- повні товариства;
- командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства в межах вартості належних їм акцій.

Акціонерні товариства можуть бути відкритими або закритими.

Акції відкритого акціонерного товариства можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. Акціонери

відкритого товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства.

Акції закритого акціонерного товариства розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі. Акціонери закритого товариства мають переважне право на придбання акцій, що продаються іншими акціонерами товариства.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або кілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

Залежно від мети і характеру діяльності підприємства поділяються на:

- комерційні підприємства - мають за мету отримання прибутку;
- некомерційні - підприємства невиробничої сфери, метою яких не є отримання прибутку (кредитні спілки, благодійні організації тощо).

Згідно з п.2 ст.130 ГКУ кредитною спілкою є юридична особа – неприбуткова організація, - заснована громадянами у встановленому законом порядку на засадах добровільного об'єднання грошових внесків з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні інших фінансових послуг.

Згідно з л.2 ст.131 благодійною визнається недержавна організація, утворена і діюча за територіальним принципом, яка здійснює добродійну діяльність в інтересах суспільства або окремих категорій осіб без мети одержання прибутків від цієї діяльності. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також державні та комунальні підприємства, установи, організації, що повністю або частково фінансуються з бюджету, не можуть бути засновниками або членами благодійної організації.

Підприємства можуть об'єднуватися в:

- **асоціації** – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників;
- **корпорації** – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- **консорціуми** – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети;
- **концерни** – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств;
- **інші об'єднання** за галузевим, територіальним та іншими принципами.

4.5. *Внутрішнє та зовнішнє середовище організації*

В організації, як відкритій системі, розрізняють її *внутрішнє і зовнішнє середовище*.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом змінних які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва.

Цілі. Для ефективного господарювання кожна організація має сформулювати загальні цілі. Загальні цілі розробляються на основі місії організації. Цілі розробляються вищим керівництвом організації і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей підприємства, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних.

Структура. В структурі поєднуються горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт та несе відповідальність за їх виконання.

Завдання - це види робіт, які необхідно виконати підрозділами і окремими працівниками в зумовлений термін і визначеними способами.

Технологія. Виконання будь-якого завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та інші ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.).

Персонал (люди) – це найважливіший ситуаційний (змінний) фактор будь-якої організації. Роль персоналу (людей) організації визначається такими основними факторами: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, відношенням до цінностей та їх розуміння тощо.

Організаційна культура. У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним

ВИМОГАМ.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури організації належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні елементи: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (дії) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (дії):

- постачальники ресурсів;
- споживачі продукції та послуг;
- регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів;
- конкуренти;
- громадські установи;
- власники.

Фактори зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу:

- стан економіки (економічний фактор);
- міжнародні фактори;
- політичні обставини;
- науково-технічний прогрес;
- соціально-культурні фактори;
- екологічні фактори.

ТЕМА 5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Класифікація і характеристика функцій менеджменту

Термін «функція» походить від лат. «function» і означає «діяльність», «робота». У теорії і практиці сучасного менеджменту організації його функції посідають одне з центральних місць, тому що розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях.

Вперше поняття «управлінська функція» було введено у теорію менеджменту французьким дослідником у галузі менеджменту А. Файолем. Він запропонував формалізований опис роботи менеджерів в організаціях, виділив характерні для них види діяльності або функцій: планування, організацію, керівництво, координацію і контроль.

Функції, в яких розкривається сутність менеджменту, є універсальні, оскільки вони характеризують будь-який процес управління.

Виникнення функцій менеджменту – це результат поділу спеціалізації праці у цій сфері. Функції спрямовано на досягнення певної мети і відповідають на запитання, що робиться або повинно робитися у системі менеджменту на окремих його стадіях. Таким чином, *функція менеджменту* – це конкретний особливий вид діяльності, що виражає напрямки або стадії процесу управління.

Процесу менеджменту сучасної організації ринкової економіки об'єктивно притаманні як загальні процеси управління, характерні для будь-яких систем управління і в будь-якій галузі народного господарства, так і специфічні процеси, притаманні тій чи іншій системі управління. Відповідно до цього і функції менеджменту можна поділити на загальні (основні) і конкретні (специфічні).

Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. До

загальних функцій менеджменту більшість зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі сучасного менеджменту відносять планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Кожна з цих загальних функцій менеджменту є для організації життєво важливою. Разом із тим планування як функція менеджменту забезпечує основу для інших функцій і вважається найважливішою з них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання стратегічних і тактичних планів організації.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення перспектив розвитку і поточної діяльності організації. Планування здійснюється на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах організації. Воно включає встановлення цілей і завдань розвитку об'єкта управління, визначення способів і засобів їхнього досягнення, необхідних для цього ресурсів, пропорцій та інших умов реалізації плану.

Початковим етапом планування є складання прогнозів, які показують можливі напрямки майбутнього розвитку об'єкта, що розглядається у тісній взаємодії із середовищем, яке його оточує. За допомогою прогнозів на майбутнє і стратегічних планів організується діяльність будь-якої організації.

Функція *організування* – це процес створення структури системи, яка сприяє досягненню загальної мети діяльності. Вона передбачає обов'язкове встановлення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма ланками організації, визначення певного порядку і умов їхнього функціонування.

Виконання апаратом управління функції організування сприяє об'єднанню трудових, фінансових і матеріальних ресурсів для виконання поставлених завдань перед системою.

Організування, як і планування, здійснюється всіма ланками керуючої підсистеми. Мається на увазі безперервний і цілеспрямований вплив на колективи, а через них – і на матеріально-речові елементи праці з метою стійкого виконання поставлених завдань і підвищення ефективності діяльності всієї керованої системи. Для вирішення цих завдань передбачено побудову нових або удосконалення діючих організаційних структур

управління.

Функція *мотивування* – це процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених цілей перед організацією. Перед менеджером будь-якого рівня управління завжди і постійно стоїть завдання: як змусити підпорядкованих йому людей творчо і ефективно працювати, що є мотивом їхньої поведінки.

Функція *контролювання* передбачає систематичне спостереження за діяльністю об'єктів управління для виявлення відхилень від встановлених норм і правил, вимог у процесі реалізації поставлених перед системою завдань.

Регулювання. Цей вид діяльності спрямований на те, щоб організація зберігала свою динамічну стійкість, на підтримку й удосконалення стану її впорядкованості, підтримку зав'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

Регулювання передбачає поточне усунення всякого роду відхилень від планових завдань, графіків, вирівнювання всіх відхилень стану виходу системи до заданого нормами значення цього стану, вироблення заходів, пов'язаних із потребою врахування вимог природної зміни систем, які розвиваються.

Усі перераховані загальні функції діють у єдності. Наприклад, у плануванні окрім постановки цілей і задач, потрібно передбачати засоби їхнього досягнення, зокрема структуру органів управління. Крім цього, цілі планування і дій виконавців мають бути взаємопов'язані, ефективність намічених у плані заходів має бути вищою порівняно з попереднім періодом і т.д.

Якщо загальні функції менеджменту є загальними для будь-яких процесів управління, то конкретні (специфічні) функції властиві тим або іншим конкретним елементам системи, відображаючи їхню специфіку. До конкретних (специфічних) можна віднести: управління фінансами, персоналом, торговельними та технологічними процесами, управління працею і заробітною платою, управління товарними запасами та ін..

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

– *ознакою процесів управління* – функції управління основним,

допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно–ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;

– *ознакою об'єкту* – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;

– *ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* – функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Слід також мати на увазі, що за змістом кожна конкретна функція менеджменту в організації, є своєю чергою комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль. Наприклад, відділ праці і заробітної плати торговельного акціонерного товариства займається розробкою плану з праці і кадрів, організовує роботу з нормування витрат, встановлює потреби відділів у робочій силі, розробляє заохочувальні системи оплати праці, контролює правильність застосування тарифних розрядів, тарифних ставок, системи оплати праці тощо. Таким чином, виконуючи свою конкретну функцію управління, відділ праці і заробітної плати в той же час реалізовує і загальні функції управління підприємством. Крім цього, зміст конкретних функцій менеджменту в різних організаціях відображає специфіку і напрямки діяльності цих організацій (тип, складність виробництва продукції, надання послуг споживачам, спеціалізацію, масштаби тощо).

Таким чином, носієм конкретних (специфічних) функцій є частина керуючої системи, носієм загальних функцій є вся керуюча система.

5.2. Технологія менеджменту

Технологія менеджменту – це послідовне виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Основою технології менеджменту є саме його процес. Процес

менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації тощо.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл (рис. 5.1). При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. *Керуючу систему* утворюють і елементи, які забезпечують процес управління, *керовану* – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

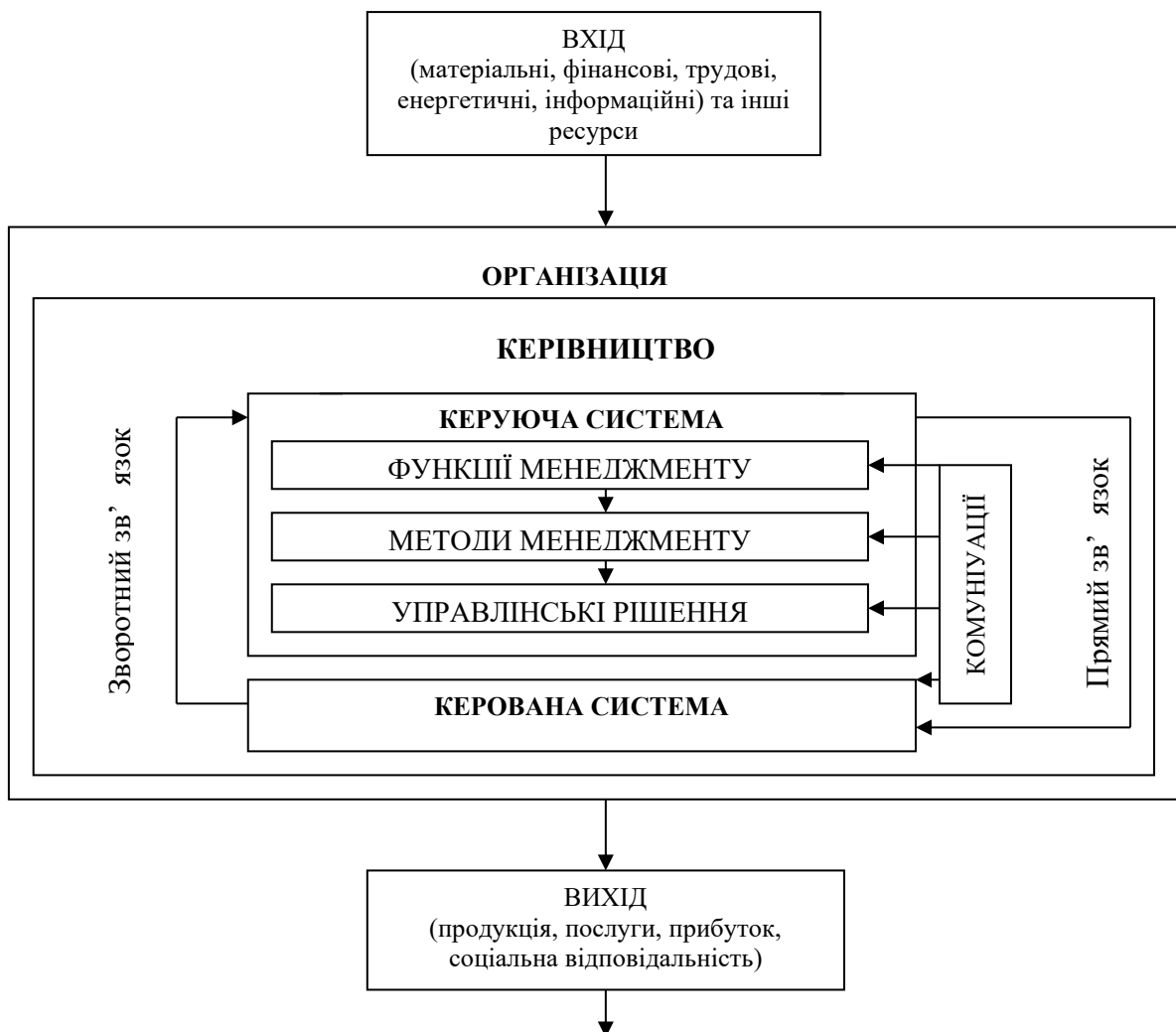


Рис. 5.1. Процес менеджменту

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів.

1. *Реалізація функцій менеджменту*, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо). Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити *систему методів менеджменту* – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо–господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

2. *Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту*. До них належать план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

3. *Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення*. Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану (рис. 5.1), здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо–господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують

недостатньо (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (відбувається процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Відповідно, нові управлінські рішення, що спрямовані на усунення недоліків, відхилень тощо, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему. В такий спосіб формується циклічний механізм, внаслідок роботи якого (за необхідну кількість циклів) усуваються всі недоліки, тобто під впливом керуючої системи відбувається ліквідація проблем у керованій.

4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Керівництво організацією (рис. 5.1) – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальним чинником у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями (рис. 5.1), тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

5.3. Особливості процесу управління

Кожен елемент процесу управління реалізується за допомогою взаємозалежних управлінських процедур. Виділяють такі управлінські процедури:

Визначення цілі. Це процедура постановки конкретної цілі або з'ясування її сутності, пов'язаної з перебігом процесу управління. Якщо постановка цілі здійснюється для постійних процесів. Тоді ціль є стандартом, мірою, якою вимірюється виконання роботи.

Процедура визначення цілі дає змогу:

- організувати і пояснити весь діапазон явищ, пов'язаних з об'єктом, підсистемою або підприємством у цілому;
- передбачити поведінку об'єкта, підсистеми або підприємства;
- оцінити розумність рішень заздалегідь;
- менеджерам усіх рівнів проаналізувати власну роботу у процесі управління й у результаті поліпшити її.

Інформаційне забезпечення являє собою управлінську процедуру відносно предмета процесу управління.

До цієї процедури входять операції зі збору необхідної інформації, її систематизації й обробки. Така процедура являє собою процес комунікацій.

Аналітична діяльність у процесі управління характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану керованого об'єкта, підсистеми чи підприємства (залежно від виду процесу), пошуком шляхів поліпшення, або усунення небажаних впливів із боку ситуації, що виникла. Аналізується також сама ситуація, причини її виникнення і можливі наслідки її впливу. Для цього використовується зібрана й оброблена інформація про конкретну ціль і чинники, що викликали управлінську ситуацію. Аналітична діяльність «обслуговує» всі елементи процесу управління, надаючи можливі варіанти перебігу процесу управління.

Вибір варіантів дій. Зміст цієї управлінської процедури залежить від складності ситуації, що виникла. Якщо проблема не дуже складна і була правильно оцінена, зробити вибір правильного рішення досить просто. Менеджер, володіючи необхідною інформацією, просто вибирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками.

Але менеджеру доводиться мати справу не лише з простими ситуаціями, а й із досить складними і взаємозалежними ситуаціями. У цьому разі він змушений брати до уваги безліч компромісних варіантів.

Реалізація рішення. Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Тому процедура реалізації рішення потребує від менеджера обов'язкової організації його виконання, тобто він повинен залучити до цього

процесу конкретних виконавців. Якщо цього не буде зроблено, такий процес управління не має реального змісту, і на його здійснення (виконання попередніх процедур) не варто витрачати ресурси.

Зворотний зв'язок. Процес управління містить, крім перелічених елементів, зворотний зв'язок. Порівняння результату, отриманого від реалізації обраної альтернативи рішення, з ціллю, заради досягнення якої здійснювався процес управління, можливе тільки за допомогою встановлення зворотного зв'язку. Тут важливо зрозуміти, що зворотний зв'язок дає змогу менеджеру оцінити результати здійсненого ним процесу управління і, у разі потреби, скоригувати результат, поки організації ще не завдано значного збитку.

Процеси управління визначаються управлінськими ситуаціями, заради яких вони організовуються і відбуваються. Однак усі процеси (незалежно від ситуацій, які їх викликали) мають загальні особливості. Найзначніші з них:

Безперервність. Управління організацією являє собою взаємозалежний ланцюг окремих локальних процесів. Їх поєднує спільна ціль, досягнення якої вони забезпечують. Процеси виникають і здійснюються безупинно, зумовлюючи сталість управлінської діяльності.

Ця особливість виявляється по-різному залежно від рівня управління, на якому відбувається певний процес, і об'єкта управління, на який спрямовані результати цього процесу.

Нерівномірність. Процеси управління, як із виконання елементів, так і з управлінських процедур, тривають нерівномірно в часі. Так, постановка цілей, аналіз ситуації і визначення варіантів відбувається повільно, але, переходячи в стадію рішення, процес різко прискорюється, набуваючи активної форми організаційної діяльності.

Ця особливість виявляється у всіх видах процесів управління, хоч і не завжди очевидно. Особливо це характерно для періодичних процесів управління.

Циклічність. Усі процеси управління без винятку відбуваються у вигляді виконання взаємозалежних елементів і управлінських процедур. Така

послідовність утворює управлінський цикл. Порушення подібної циклічності, що досить часто буває у практиці управління, знижує ефективність результату процесу управління. Наприклад, часто керівники, що здійснюють процес управління, скорочують цикл його перебігу, не виконуючи процедур аналізу проблеми або визначення кількох варіантів дії, приймаючи при цьому не найправильніше рішення. Порушення циклічності призводить до того, що цілий ряд завдань аналітичного характеру керівництвом не вирішується, тим самим порушується їхній взаємозв'язок, тобто розрив між контуром планування і контуром регулювання. Процес регулювання чи впливу на об'єкт здійснюється не на основі аналізу інформації, а на інтуїції або накопиченому керівником минулому досвіді. Для підвищення якості управління необхідно враховувати циклічність перебігу процесу і не порушувати її.

Послідовність. У процесі управління дотримується певна послідовність операцій над елементами. Послідовність ще раз підкреслює необхідність дотримання циклічності процесу управління. Зрозуміло, що не можна визначити цілей на етапі вибору дії або організувати виконання рішення, не сформулювавши цілі, для досягнення якої, власне, організовується і відбувається цей процес управління.

Мінливість. Характер процесу управління постійно змінюється внаслідок впливу динамічної рівноваги системи.

Керівник має постійно брати участь у здійсненні нових і нових процесів, адже постійно виникають ситуації, пов'язані з порушенням раніше запланованих постійних процесів, викликані впливом на цей процес чинників зовнішнього середовища і зміною характеристик внутрішніх елементів організації. Мінливість процесу управління зумовлює безперервність процесу управління. У результаті прояву цих особливостей виникає взаємозумовленість процесів управління, тобто перебіг одного процесу викликає необхідність перебігу іншого і т. д.

Стійкість. Одночасний перебіг багатьох процесів у межах однієї організації не має хаотичного характеру, а навпаки – створює стійкість

діяльності організації. Така стійкість забезпечується відповідною управлінською технологією, що визначає форму і канали перебігу процесу, критерії, обмеження і норми його здійснення. Отже, будь-який процес управління реалізується у певних умовах, що задаються процесом комунікації, критеріями, нормами й обмеженнями. Ця особливість процесу управління властива будь-яким об'єктам, організаціям, системам, незалежно від рівня їхнього знаходження і характеру їхньої діяльності.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Сутність і зміст планування. Види планів

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому (рис. 1.1).

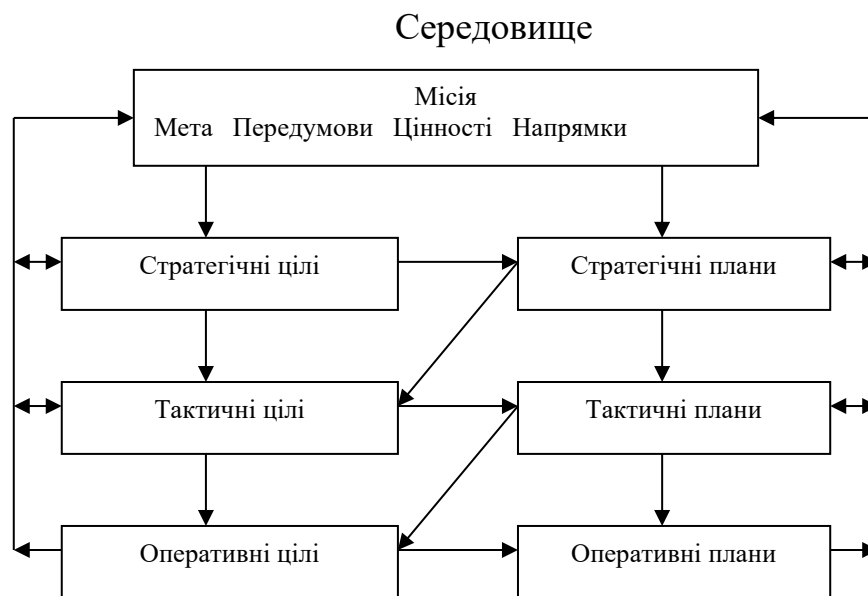


Рис. 6.1. Процес планування

На першому етапі планування формулюється головне завдання організації – її місія. Місія визначає мету, цінності та напрями діяльності організації і є основою формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі і стратегічні плани є підставою для розробки всього комплексу планів, які розробляються в організації.

Організації розробляють багато різних планів. Загалом це стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні плани. Стратегічний план – це генеральний план, який містить рішення щодо пріоритетів та послідовностей дій необхідних для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та складаються на термін від 5 років і більше.

Тактичні плани. Тактичний план націлюються на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють вищий та середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни і конкретний об'єкт планування. Складаються на термін 1–5 років. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

Оперативні плани.(поточні, операційні). Оперативні плани сконцентровано на виконання тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Їх розробляють менеджери середнього та нижчого рівня. Ці плани мають короткотермінові об'єкти та досить вузьку сферу прикладання. Кожен з них охоплює невелику сферу діяльності. Складаються на термін від до 1 року.

Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей. Загалом є два типи планів одноразового використання та три типи постійних.

План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програма - це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми.

Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом. Проекти - це також плани, які застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого.

На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень. Є три типи постійних планів: політика (визначення загального курсу дій), стандартна операційна процедура (СОП) і правила та інструкції (ПІ).

Політика є найузагальненішим типом постійних планів. Вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації. Університетське керівництво може запровадити таку політику, що дозвіл на навчання даватимуть тим бажаючим, хто набрав певний мінімум очок на тестуванні. Політика відображає і те, як враховуватимуть винятки.

Стандартна операційна процедура (СОП). Вона конкретніша, ніж політика, оскільки визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах.

Правила та інструкції (ПІ). Планами найвужчого застосування є правила та інструкції. Вони описують, як саме конкретну дію треба виконувати. ПІ використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях.

6.2. Етапи процесу планування

6.2.1. Визначення місії та цілей організації

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей. Той хто хоче досягти мети, повинен її знати. Лише мистецтво вибору , формування правильної мети, процесу її реалізації,

включаючи оцінку її досягнення притаманне професійному керівнику.

Місія (від лат. *Missio* – доручення)

Місія – головна, загальна мета організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- призначення організації з точки зору її конкретного виду діяльності в умовах конкретного ринкового сегменту;
- робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища організації, цінності, в які вірить організація;
- основні напрямки орієнтири до яких прагне організація;
- переваги організації, котрі виділяють її серед конкурентів та вказують на нові, кращі або більш оригінальніші шляхи задоволення потреб споживачів.

Цілі організації – загальні довгострокові орієнтири, це те до чого прагне чи має здійснити персонал організації.

Стратегічні цілі – це цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях.

Тактичні цілі ставить середня ланка менеджменту організації. Вони передбачають, які дії потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей, які вони ж і забезпечують.

Оперативні цілі визначає нижча ланка менеджерів. Вони пов'язані з короткотерміновими завданнями, які необхідні для виконання тактичних цілей.

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничого–господарського, економічного функціонування організації. Залежно від економічного стану, етапів життєвого циклу організації її цілями можуть бути:

прибутковість, ринки, ефективність, рентабельність, продукція, продуктивність, фінансові ресурси, виробничі потужності, будівлі та споруди, інновації, організаційні зміни, трудові ресурси, соціальна відповідальність тощо.

Всі цілі мають базуватися на таких основних вимогах:

- бути конкретними (дозволяють кількісно і якісно вимірювати результати діяльності);
- бути реальними (досягнутими в конкретних умовах діяльності);
- гнучкими (здатними до трансформації у зв'язку зі зміною середовища);
- контрольованими (приспосованими для постійного контролю їх досягнення);
- гласними (доведеними до персоналу підприємства);
- визнаними (такими, які поділяють більшість працівників);
- чітко сформульованими у письмовій формі;
- стимулюючими (пов'язаними з економічними і соціальними винагородами персоналу).

6.2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища

Після встановлення місії та цілей організації керівництво організації починає роботу зі стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертної оцінки, системний аналіз, статистичний і соціологічний методи дослідження, визначення сукупної думки „збутовиків”, споживачів тощо.

Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища полягає в дослідженні факторів прямого і непрямого впливу (прямого впливу: постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів; конкуренти; громадські установи; власники, непрямого впливу: стан економіки – економічний фактор; міжнародні фактори; політичні обставини; науково-технічний прогрес;

соціально-культурні фактори; екологічні фактори).

Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо.

Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації є **SWOT** – *аналіз*. **SWOT** – це аббревіатура з перших літер англійських слів (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який полягає у з'ясуванні сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні експертним методом сили їх впливу на діяльність організації.

Оцінка сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи організації, тоді як оцінка можливостей та перешкод потребує аналізу середовища, в якому перебуває організація.

Сильні сторони організації – це досвід та вміння, які дають змогу організації забезпечити досягнення поставлених цілей.

Слабкі сторони організації – це досвід та вміння, які не сприяють вибору і втіленню стратегії, потрібної для виконання місії організації.

Організація має два шляхи вирішення проблеми «слабких сторін». По-перше, вона може робити інвестиції, щоб отримати перевагу, необхідну для виконання місії. По-друге, можна змінити місію так, щоб її досягти за допомогою досвіду та уміння, які організація вже має.

Можливості організації – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату.

Загрози для організації це умови середовища, які ускладнюють досягнення високих результатів навиків та вмінь.

6.2.3. Розробка стратегії

Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування.

В основі стратегічного планування закладена стратегія. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог.

Для фірми стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення цілей фірми, що розробляються та приймаються керівництвом.

Стратегія здебільшого розробляється найвищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь керівників всіх рівнів управління.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- портфельну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

За стадіями життєвого циклу організації, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення.

За термінами реалізації, розрізняють:

- довгострокова;
- середньострокова;
- короткострокова.

За функціональною ознакою, розрізняють:

- маркетингова;

- фінансова;
- торговельна;
- соціальна;
- екологічна, тощо

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).
2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.
2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
3. Оборорою (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Чинники стратегічного планування

Джон Зіммерман говорить, що «при зменшенні ресурсів, наявності світової конкуренції та зростанні витрат навіть найбільш ефективна організація не може довго витримати без ясного стратегічного планування».

В ефективному менеджменті для вироблення стратегії ґрунтовних рішень відіграють роль 10 чинників:

1. Пошук нових ринків.
2. Збільшення та приріст виробництва.
3. Вироблення нових продуктів та послуг.

4. Вироблення раціональніших технологій.
5. Покращення якісних параметрів продукції.
6. Покращення сервісу споживача.
7. Удосконалення форм продажу.
8. Покращення методів розповсюдження.
9. Наявність (отримання) нових природних ресурсів.
10. Скорочення термінів повернення капіталовкладень та зростання прибутку.

Концепція ґрунтовних рішень вчить, що професіонали, які безпосередньо пов'язані з будь-якою роботою, знають про неї набагато більше, ніж знає головний керівник. Тому треба максимально використовувати їх світлий розум та золоті руки.

6.3. Загальна характеристика бізнес-планування

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану.

Бізнес-план – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсам та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

- підприємця (власника) – як орієнтир в його діяльності;
 - майбутніх компаньйонів і співробітників, яких передбачається залучати до справи;
 - банкірів та інвесторів, чії послуги передбачені в процес реалізації проекту;
 - найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.
- До функцій бізнес-плану належать:
- всебічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;
 - характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
 - всебічна характеристика товарів або послуг;
 - обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;
 - комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;

- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Бізнес-план охоплює дев'ять розділів:

1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності).
2. Характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності:
 - основні параметри, технічні характеристики продукції, відмінності її від інших видів;
 - фотографії майбутніх видів продукції, малюнки, дизайн;
 - ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва, очікуваний прибуток;
 - поточна ситуація у сфері діяльності й тенденції її розвитку.
3. Оцінка ринку збуту і конкуренції:
 - покупці, конкуренти, споживачі;
 - виробники аналогічних товарів;
 - умови та обсяги продажу, доходи, механізми запровадження }
виробництво нових моделей, технічний сервіс, реклама;..
 - характеристика продукції конкурентів;
 - рівень цін на ринку і в конкурентів;
 - способи отримання інформації про конкурентів (радіо, телебачення, преса, промисловий шпіонаж тощо).
4. Стратегія маркетингу:
 - схема розповсюдження і канали збуту товарів (сегментація);
 - ціноутворення;
 - реклама;
 - методи стимулювання продажу;
 - організація обслуговування клієнтів;
 - формування громадської думки про товари;
 - спосіб продажу товарів (свої магазини, згідно з договорами тощо);
 - прогноз збуту нової продукції.
5. План виробництва:
 - характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
 - виробничі площі та потужності;
 - порядок отримання сировини, матеріалів, комплектування;
 - наявність кооперації;
 - спеціалізація;
 - обладнання, технологія;
 - виробнича схема підприємства;

- оцінка витрат на виробництво, в тому числі витрати на утилізацію відходів, екологію тощо.

6. Організаційний план:

- організаційна структура управління, розподіл обов'язків, делегування повноважень;

- персонал (адміністративний, виробничий тощо);

- оплата праці;

- дані про партнерів, суміжників, посередників, пайовиків, акціонерів, їх відповідальність за результати діяльності.

7. Юридичний план:

- форма підприємництва;

- форма власності;

- правовий статус підприємства;

- участь в об'єднаннях організацій;

- наявність дочірніх структур.

8. Оцінка ризику і страхування:

- слабкі ланки в організації;

- види і джерела ризику;

- оцінка ймовірності появи нових технологій та альтернативних стратегій;

- заходи щодо зменшення ризику, вибір страхової фірми.

9. Фінансовий план:

- прогноз обсягів реалізації;

- прогноз доходів;

- прогноз витрат;

- баланс грошових витрат і надходжень;

- таблиця доходів і витрат (доходи від продажу товарів, затрати на виробництво, сумарний прибуток, загальновиробничі витрати, чистий прибуток);

- зведений баланс активів і пасивів;

- графік досягнення беззбитковості (точка самоокупності);

- джерела і використання коштів;

- засоби розширення підприємства;

- кредитування (можливості);

- акціонування.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву та адресу організації, дані про засновників, сутність і кошторисну вартість проекту, межі секретності тощо, а в додатках подають копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ

МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Основи і поняття організування як функції управління

Організування – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно–функціональні аспекти:

- розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (департаменталізація);
- організування взаємозв'язку окремих підрозділів, між рівнями повноважень та відповідальності.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: делегуванні, відповідальності, повноваженні

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто при зміні роботи вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

7.2. Типи повноважень

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. *Лінійні повноваження* передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати

проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством, процес створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Приладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування – функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому в підпорядкуванні керівника можуть бути чотири типи апарату:

- обслуговуючий – виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);
- консультативний – формується зі спеціально запрошених на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника;

– особистий – працівники, які безпосередньо співпрацюють із керівником (секретар, референт, помічник та ін.);

– інформаційний – надає керівникові необхідні комунікаційні послуги.

Недоліки в менеджменті часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Американський економіст Ньюмен наводить 5 причин небажання керівників делегувати повноваження та 6 причин відмови підлеглих від відповідальності.

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

– перебільшення власних можливостей, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»;

– невпевненість щодо своєї здатності керувати;

– відсутність довіри до підлеглих;

– страх перед ризикованими рішеннями;

– відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу безпеку.

Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування:

– відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему;

– боязнь критики;

– відсутність необхідних інформації і ресурсів;

– перевантаженість роботою;

– невпевненість у собі;

– відсутність додаткових стимулів.

7.3. Принципи делегування повноважень

1. Згідно з *принципом єдиноначальності* працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною.

2. Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, —

це обмеження норми керування (діапазону контролю). Норма керування – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник. На вищих щаблях управління кількість підлеглих коливається від 4 до 8 і від 8 до 15 на найнижчих рівнях.

3. *Принцип закріпленої відповідальності* при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування – це процес розподілу відповідальності за підлеглим. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

4. *Принцип відповідності прав обов'язкам* означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали завданню: право використовувати необхідні ресурси. людські, фінансові).

5. *Принцип звітності за відхиленнями* зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен доповідати своєму начальнику лише про відхилення від наміченого ходу справ.

6. *Принцип передачі відповідальності за роботу* на можливо більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання.

7.4. Організаційні структури управління організацією

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;

- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність впорядкування інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації – це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю.

Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:

Оптимальність – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління.

Оперативність, гнучкість – здібність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування.

Простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі.

Спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

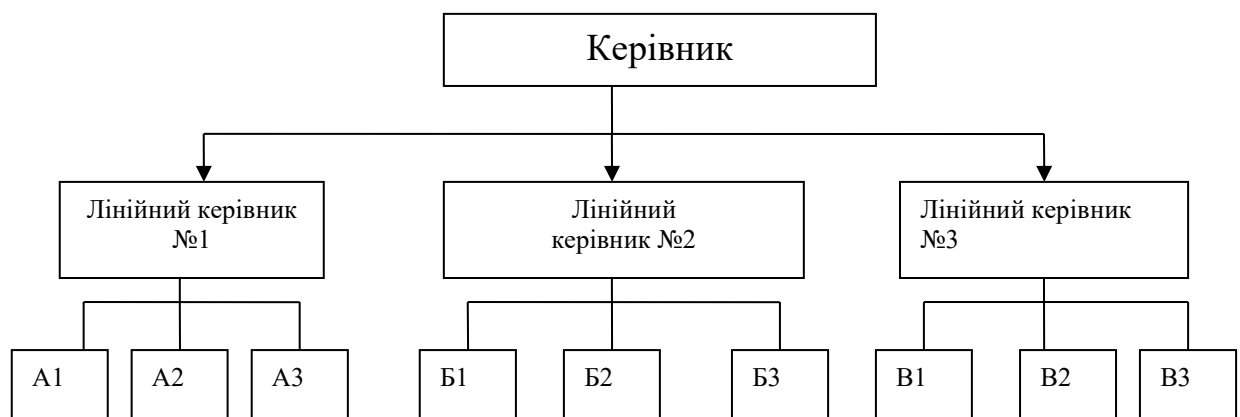
7.5. Схеми побудови структур управління

У лінійній структурі (рис. 7.1) кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом.

Переваги лінійної структури: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки та проведення управлінських рішень, відсутність паралельності в роботі, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

Недоліки: концентрація влади на найвищому рівні управління, інформаційне перевантаження керівників, низька якість реалізації функцій управління, високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями.

Лінійна структура застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності на малих підприємствах або окремих підрозділах.



А1, А2, А3 – виконавці підрозділу №1

Б1, Б2, Б3 – виконавці підрозділу №2

В1, В2, В3 – виконавці підрозділу №3

Рис. 7.1. Блок-схема лінійної структури управління

Функціональна структура передбачає, що кожний підрозділ отримує вказівки від декількох керівників ланок. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

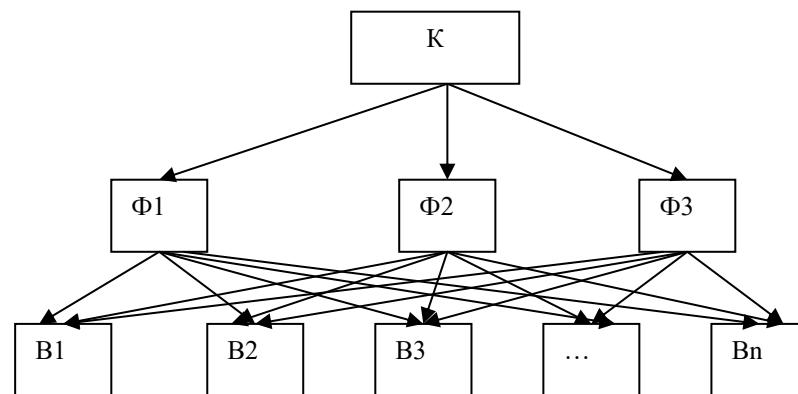


Рис.7.2 Функціональна структура управління (К –керівник, Ф ... – фахівці, В ... – виконавці)

Переваги функціональної структури: висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; висока результативність виконання стандартних робіт; зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; більша координація у функціональних областях; відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління; сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови; зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю.

Недоліки: розрив управлінського процесу на окремі, іноді погано пов'язані між собою функції; тривалість процедур прийняття рішень; більша зацікавленість в реалізації цілей та задач окремих підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації; ускладнення координації управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних

органів.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та вирішують стандартні задачі управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

Лінійно-функціональна структура (рис.7.3.).

Переваги: організація управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець); методична допомога функціональних підрозділів (готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників).

Недоліки: можлива затримка підготовки управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; недостатнє забезпечення скоординованості роботи функціональних підрозділів.

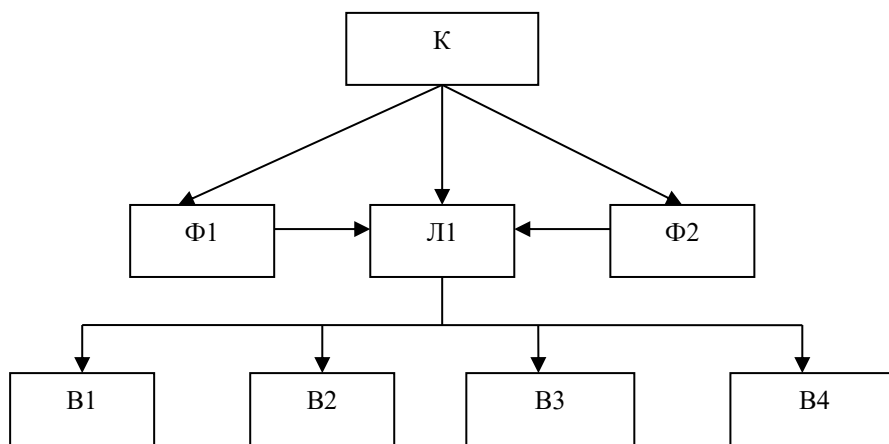


Рис. 7.3. Блок-схема лінійно-функціональної структури управління

Подальший розвиток лінійно-функціональної структури привів до виникнення дивізійної організаційної структури.

Дивізійна організаційна структура – (розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами структур

з відділками є регіональні та продуктові структури, а також структури, які орієнтовані на покупця.

Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, які виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища), керівництво цих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;
- географічним регіоном.

Дивізійно-продуктова структура (рис.7.4.).

Надається можливість збільшувати асортимент продукції, яка виробляється та реалізується. Застосовуючи *дивізійно-продуктову структуру*, повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якого продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівник вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) повинен звітувати перед керуючим з цього продукту.

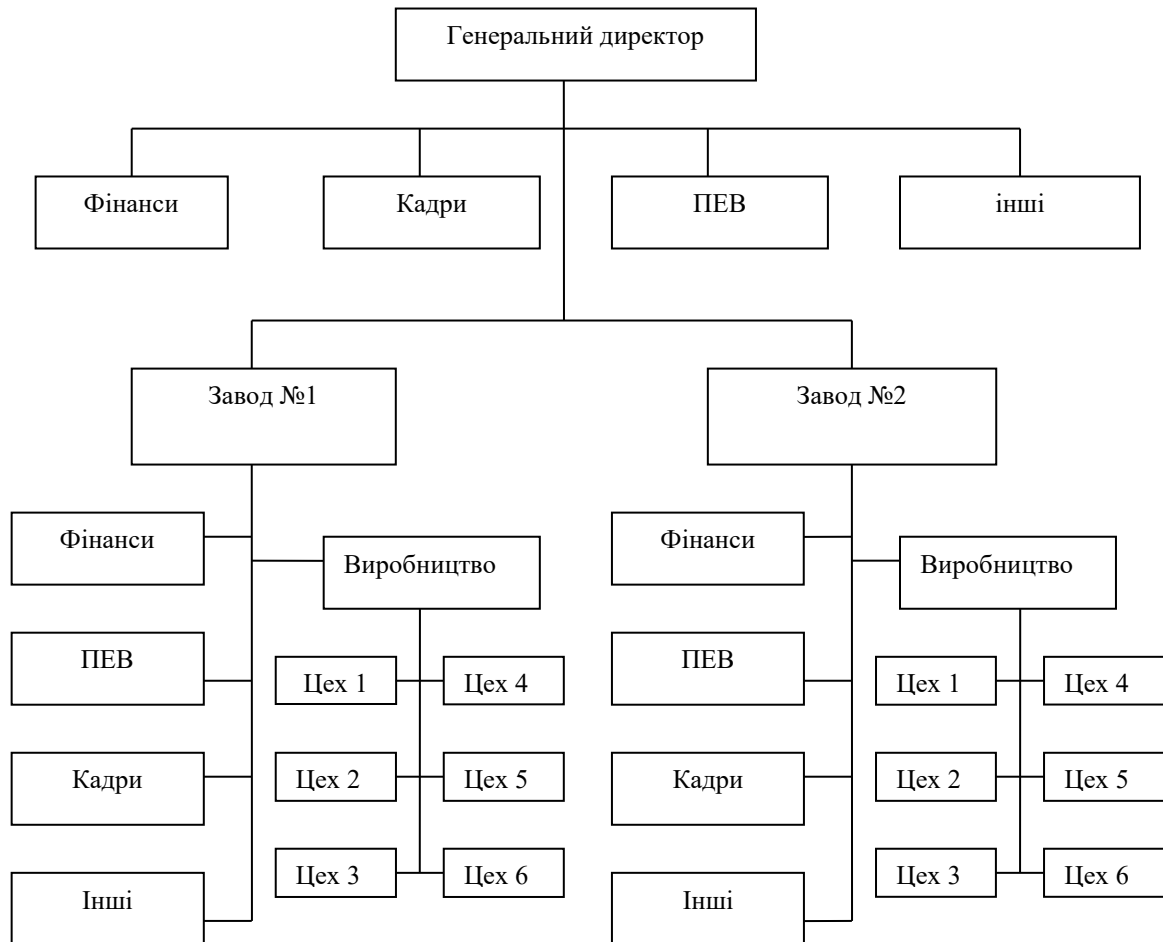


Рис. 7.4. Блок-схема продуктової структури

Переваги такої структури: вона дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один – два види продукції; у продуктивній структурі чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку; для неї важливі успішний контроль витрат та виконання графіка відвантаження; організація з такою структурою здатна так само швидко, як і організації з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця; координація робіт досить ефективна, тому що діяльність щодо даного продукту відбувається під керівництвом однієї людини.

Недоліком є збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. В кожному продуктивному підрозділі є свої функціональні підрозділи (тільки невеликі), щоб максимально використати

технічні засоби та обладнання. Особливо це проблема постає там, де є масове виробництво і обладнання може працювати цілодобово.

Дивізійна організаційна структура, яка спрямована на споживача.

До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів.

- Видавництва мають підрозділи, які видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові);
- Комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- Торгівельні фірми (оптом, вроздріб);
- Навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми). Недоліки та переваги ті ж, що й у продуктивній, різниця тільки в тому, що цілі різні.

Дивізійна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони, може застосовувати структуру організації за територіальним принципом. Вона полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, споживачами. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон.

Таким чином, вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватися на тому, який із факторів з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей є найважливішим.

Адаптивні (органічні) структури. Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені *адаптивні організаційні структури*, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації.

Існує чотири типи основних адаптивних структур: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Проектна структура організації – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретної задачі. Суть її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих працівників організації для втілення складного проекту в стислі строки з визначеним рівнем якості, в межах визначеного кошторису. Коли проект завершено, команда ліквідується. Працівники її переходять в інший проект, повертаються до постійної роботи чи звільняються з цієї організації.

Основна перевага проектної структури організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні однієї єдиної задачі, в той час як керівник звичайного відділу повинен розподіляти свою увагу між декількома проектами одночасно. Це, по суті, є зменшена в масштабах копія функціональної структури цієї організації. В цьому випадку керівникові проекту повністю підпорядковані всі члени групи і всі виділені для цієї цілі ресурси. Хто-небудь з вищого керівництва координує реалізацію проекту в межах звичайної функціональної структури.

Матрична структура (рис.7.5). Один із варіантів проектної структури має назву матричної. Блок-схема такої структури схожа на матрицю (решітку). В матричній організації члени проектної організації (групи) підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими *проектними повноваженнями*. Вони можуть бути лінійними (над всіма деталями проекту) або штабними повноваженнями. Це залежить від того, які права делегує керівнику проекту керівництво організації. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали на термін проекту та ресурси організації, які потрібні для виконання цього проекту. Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявні робочу силу, техніку, приміщення, транспортні засоби тощо.

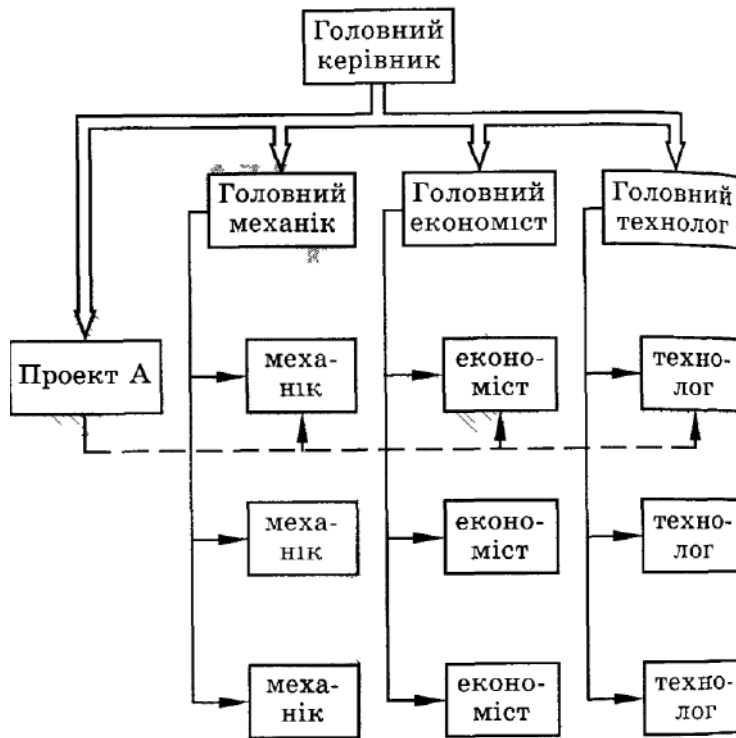


Рис.7.5 . Матрична структура

Основний недолік цієї структури: накладання вертикальних та горизонтальних повноважень руйнує принципи єдиноначальності. Це призводить до збільшення числа конфліктних ситуацій; зростання інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів.

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. Стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, строків реалізації програм, виконання робіт тощо.

Координаційну організаційну структуру управління використовують за умови одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам–кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Конгломератна організаційна структура управління. Формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій – лінійно-функціональну, в третій – матричну. Можливо, що певна

організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе найоптимальніший варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації.

ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Основні поняття мотивації. Засоби мотиваційного впливу

У процесі зародження та формування менеджменту як науки завжди виникали проблеми дієвого і результативного мотивування. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання. На сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: *потреби* – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і *винагороди* – те, що людина вважає цінним для себе.

Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); винагороди – на внутрішні (отримують у процесі роботи, від

змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і зовнішні (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо).

Розглянемо детальніше механізм мотивації, в основі якого лежать потреби. Поведінку людини у процесі задоволення потреб можна описати моделлю, що враховує взаємозв'язок потреб, інтересів та цілей (рис.8.1).

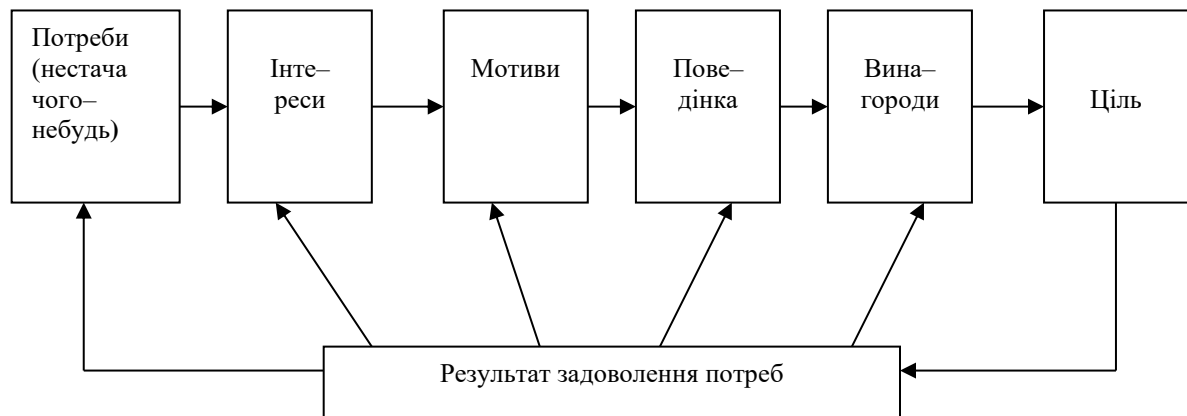


Рис.8.1. Модель мотивації через потреби

Потреби породжують у свідомості людини інтерес (це відбиття потреб суб'єкта через структуру відносин, у яких він бере участь для досягнення певних цілей), а він – мотиви (усвідомлене спонукання до дій). Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда.

Процес управління – це процес впливу керівника на виконавця. Засобами мотиваційного впливу являються мотив і стимул.

8.2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності.

Ієрархія потреб індивіда (за А.Маслоу). За допомогою такої моделі можна пояснити характер впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на поведінку людини (рис.8.2.). Маслоу виділив такі п'ять потреб людини:

Фізіологічні потреби. До даної групи потреб належать потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т. ін., тобто ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності.

Потреби безпеки. Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав від страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести людині життя.

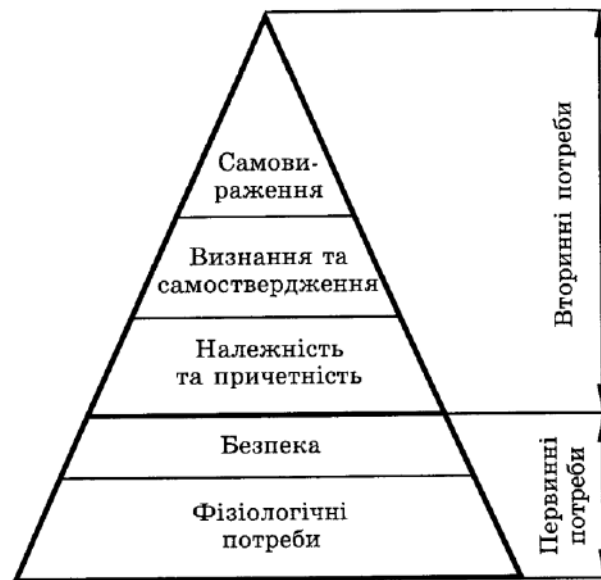


Рис. 8.2. Піраміда А.Маслоу

Потреби належності та причетності. Людина прагне до участі у спільних діях, вона хоче дружби, бути членом яких-небудь об'єднань людей, брати участь у суспільних заходах і т. ін.

Потреби визнання та самоствердження. Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі визнали їх такими і поважали за це.

Потреби самовираження. Дана група потреб об'єднує потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей, вмінь та навичок.

Усі ці потреби можуть проявитися водночас, але фізіологічні потреби та

потреби в безпеці є найсильнішими, домінуючими, такими, які визначають поведінку людини до того моменту, поки вони не будуть задоволені. Наступними по силі впливу на поведінку є відповідно потреби в приналежності до певної соціальної групи, в повазі, самостверженні.

За теорією К. Альдерфера (рис.8.3) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами у безпеці);
- комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: за відсутності об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення зростання в організації працівники можуть зосередитись на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.



Рис. 8.3. Модель теорії К. Альфера

Теорія Девіда Мак Клееланда. Наступною моделлю мотивації, де за основу взято потреби вищих рівнів, була теорія Мак Клееланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба у владі виявляється як бажання впливати на інших людей.

Потреба успіху також знаходиться посередині між потребою в повазі та самовираженні. Ця потреба задовольняє не проголошення успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процес доведення роботи до успішного закінчення.

Потреба в причетності за Маслоу відповідає соціальним потребам. Ця потреба виражається у прагненні окремих людей виконати роботу, що даватиме їм великі можливості соціального спілкування. Задоволення потреб людини в причетності лежить в основі виникнення неформальних груп, творчих колективів.

Теорії «Х» і «У» Д. Мак Грегора. Мак -Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задачі;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглому у здоланні задачі;
- переконання підлеглому у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглому в круг проблем, пов'язаних з роботою,

Всі ці чинники залежать від керівника і. в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас

Мак Грегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав Теорія «Х» і Теорія «У».

Теорія «Х» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем, по перерахованих вище чинниках.

Теорія «У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Теорія мотиваційної гігієни Ф.Герцберга. Ф.Герцберг виконав серію досліджень, припускаючи, що праця, яка приносить задоволення, спроможна покращувати психічне здоров'я людини. Його теорія отримала назву теорії мотиваційної гігієни. Гігієна є наукою про підтримання здоров'я, а в даному разі – здорової психіки. Всі фактори середовища, які впливають на мотиви трудової поведінки, Герцберг поділив на дві групи: ті, що сприяють, і ті, що перешкоджають задоволенню працею.

Фактори, які безпосередньо пов'язані з процесом праці, він відніс до першої групи. До факторів, які сприяють задоволенню працею (мотиваційних), увійшли:

- трудові успіхи;
- визнання заслуг;
- сам процес праці;
- міра відповідальності;
- просування по службі;
- професійний ріст.

Згідно з теорією Герцберга наявність будь-якого з цих шести факторів або їх усіх посилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує міру задоволення людини працею.

Ф.Герцберг вважав, що задоволеність працею найефективніше досягається збагаченням її змісту. Це означає, що працівнику слід надавати можливості самостійно приймати рішення, спеціалізуватися в тій діяльності, яка приносить людині найбільше задоволення, надавати перспективи службового росту і т.п.

До факторів, які перешкоджають задоволенню працівника працею, належать ті, що пов'язані з його оточенням, тобто з соціально-психологічним кліматом в організації. Якщо якийсь з них буде неадекватним, то це викличе незадоволення працівника і послабить позитивні мотиви його трудової поведінки, посиливши незадоволеність роботою.

До факторів, які перешкоджають задоволення працею (гігієнічних), Герцберг відніс такі:

- гарантія збереження роботи.
- соціальний статус.
- трудова політика компанії.
- умови праці.
- відношення безпосереднього керівника.
- особисті схильності.
- міжособистісні стосунки.
- заробітна плата.

Згідно з теорією Герцберга адекватний рівень кожного з цих факторів не підсилює позитивних мотивів трудової поведінки працівника. Однак якщо робітник незадоволений проявом одного або кількох факторів, то мотиви його трудової поведінки зменшуються. Наприклад, висока заробітна плата не примусить працювати краще, а

недостатня оплата праці викличе бажання ухилитися від роботи або перейти на іншу роботу.

8.3. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні підходи зосереджені на тому, як відбувається мотивація, тобто чому люди вибирають певні варіанти поведінки, щоб задовольнити свої потреби, і як вони оцінюють своє задоволення після досягнення мети, а не на визначенні мотиваційних стимулів.

Теорія очікувань Врума. Базується на очікуванні певної події. Теорія очікування базується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети лише тоді, коли впевнена у великій імовірності досягнення таким чином своїх потреб або цілей. Мотивація залежить від того наскільки:

– *очікувані затрати праці реалізуються в бажані результати* (робітник підвищує якість та майстерність виконання завдань в очікуванні підвищення кваліфікаційного розряду);

– *отримані результати праці будуть оцінені у вигляді винагороди* ;

– *отримана винагорода є бажаною (валентність).*

Якщо значення кожного з цих трьох чинників матиме малу ймовірність настання, то людина буде мотивуватися слабо, а результати її праці будуть низькими.

Ігнорування чи не врахування одного з них може знівелювати увесь мотиваційний ефект.

Найефективніша мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягти мети та приведуть до особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людиною невисоко.

Теорія справедливості Стейсі Адамса.

Теорія справедливості твердить, що людині властиво порівнювати не

якість результатів своєї праці і кількість витрачених зусиль, а рівень винагороди (розмір зарплати, надбавки, персональний автомобіль і т.п.) інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Якщо порівняння виявляє дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає що її колега за аналогічну роботу одержить більшу винагороду, то в неї виникає психологічний дискомфорт. Для подолання цього стану і виправлення дисбалансу, необхідно мотивувати цього співробітника. Якщо цього не зробити, то людина змінить рівень витрачених зусиль.

Модель Портера–Лоулера (рис.8.4) отримала широку підтримку і базується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди. Результативність працівника залежить від трьох змінних : витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення своєї ролі у процесі праці.

Зусилля залежать від очікування винагороди і цінності винагороди. Відповідно до теорії очікувань, за виконану роботу (результат) людина заслуговує на винагороду: одержати внутрішнє задоволення (самоповага за теорією Маслоу), а також зовнішню винагороду від оцінки керівником її роботи. Однак навіть найвища винагорода має бути справедливою, тобто сприйматися самою людиною як справедлива.

Одним з найважливіших висновків, що випливає з цієї моделі, полягає в тому, що *результативна праця веде до задоволення*.

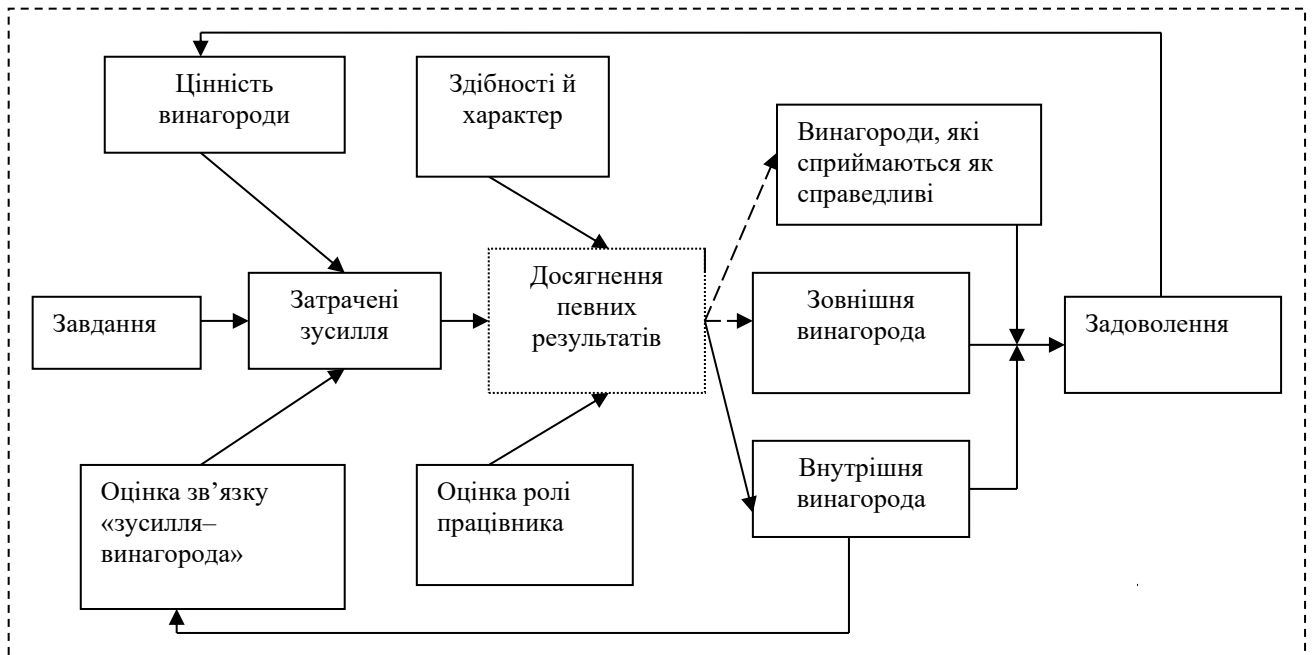


Рис.8.4. Модель Портера-Лоулера

ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Сутність і сенс контролю

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким принципам:

- бути *всеосяжним та об'єктивним*, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- орієнтуватися на *кінцеві результати*, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- повинен мати *безперервний та регулярний, невідворотний характер*;
- бути *гнучким*, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- *відповідати змісту* тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;
- бути *зрозумілим* для тих, кого контролюють та перевіряють;
- бути *своєчасним*, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;
- *забезпечувати перевіряючих необхідною* повною, зрозумілою та лаконічною *інформацією*;
- бути *економічним*, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- має бути *дієвим*, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

9.2. Етапи контролювання

У будь якого процесі контролювання є чотири головні етапи.

1. Визначення стандартів і критеріїв. Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

2. Оцінювання виконання. Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та

якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятими нормами і критеріями. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами.

Його здійснюють у кілька етапів:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- вимірювання результатів;
- передача і поширення інформації про конкретні результати;
- оцінка інформації про отримані результати.

4. З'ясування необхідності коректив. Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

9.3. Види контролю

Зміст загальної функції менеджменту – контролювання виявляється у видах контролю, які класифікують за певними ознаками.

1. За сферами:

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов.

Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні

запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення.

Контроль маркетингу і збуту охоплює: оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання збутових каналів; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За змістом:

Контролю *матеріальних ресурсів* підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх *потреbam виробництва, якість матеріальних ресурсів*. Контроль *фінансових ресурсів* полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстеженні та регулюванні грошових потоків, аналізі й регулюванні боргів і зобов'язань організації. Контроль *людських ресурсів* – здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності і коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль *інформаційних ресурсів* – оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

3. За етапами проведення:

Попередній контроль стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

Поточний контроль здійснюють у процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації.

Підсумковий контроль проводять, як правило, після завершення певних

робіт, фінансово-господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

4. За формами організації:

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит – експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану. Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники організації).

Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати – дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

5. За способами:

Суцільний контроль є повним (тотальним) контролем, що охоплює кожен робочий день, кожен одиницю виробленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

9.4. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі

Процес контролювання – комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

Для ефективного контролювання необхідно заздалегідь з'ясувати такі запитання: Що контролюється (співробітник як особистість, його метод праці,

результати його праці)? Хто контролює і як контролює? Якими мають бути наслідки контролювання?

Емоційне напруження може спричиняти неправильно обраний об'єкт контролювання, коли контролюють не результати роботи працівника, а його особистість – кваліфікацію, відносини з колегами і т. д. Керівник, який під час перевірки виявив незадовільні результати роботи і одночасно констатував, що вони є наслідком невисокої кваліфікації співробітника, не може сподіватися на порозуміння. Це аж ніяк не обмежує можливості контролювати, оскільки в полі зору керівника цілком обґрунтовано можуть перебувати не лише результати праці, а й шлях їх досягнення. Необхідність проконтролювати шлях досягнення цілі (методи праці) виникає, якщо некваліфіковане ставлення до процесу праці може спричинити збитки для підприємства чи працівника.

Ефективність контролювання залежить і від контролюючих інстанцій. Ними можуть бути сам працівник (самоконтролювання) та керівництво організації (стороннє контролювання). *Самоконтролювання* стимулює у працівника почуття відповідальності за якість і результати праці. Воно вимагає значно менших витрат часу і коштів, ніж зовнішня система контролювання, дає змогу вникнути співробітнику в загальний виробничий процес, побачити своє місце в ньому. *Стороннє контролювання* повинно бути первинним щодо самоконтролювання. Це допомагає уникнути ризику, пов'язаного з самоконтролюванням (наприклад, дефекти результатів праці, яких працівник не помічає). Необхідне воно і тоді, коли працівник оцінює результати своєї праці, керуючись заниженими критеріями. На ефективність контролювання відчутно впливає і техніка його здійснення. Обираючи її, необхідно вирішити, коли і яке контролювання проводити (вибіркове чи суцільне). Щодо цього немає універсальних рекомендацій. Однак суцільне (тотальне) контролювання слід проводити лише за необхідності, намагаючись не порушити технології виробничого процесу.

Наслідок контролювання, яким є оцінка діяльності підлеглих щодо досягнення цілей, повинен стимулювати їх особисті зусилля. Якщо ціль

досягнута без зусиль, працівник отримує визнання у формі простого позитивного зворотного зв'язку. Особливі зусилля мотивують додатковими заходами. Якщо цілі не досягнуто – шукають причини. Здебільшого ними можуть бути об'єктивні чинники, неправильні дії, помилки підлеглого чи керівника. З'ясувавши причини, здійснюють відповідні заходи щодо їх усунення. Можливі при цьому й організаційні висновки.

Оцінюючи працю співробітників, деякі керівники не задовольняються фактом належно виконаної роботи. Вони вважають, що підлеглий міг зробити її краще, обравши інший варіант виконання. В результаті у працівника, який очікує схвалення, з'являється відчуття незаслуженої образи, втрата віри в себе тощо. Зауваживши непередбачену поведінку підлеглого, яка проявилася у виборі несподіваного способу вирішення проблеми, керівник повинен угамувати несприйняття невідомого, спитавши себе, чи містить робота підлеглого помилки, які може виявити емоційно нейтральний фахівець. Якщо їх нема, керівник зобов'язаний схвалити таку роботу. Вимога, щоб завдання було виконане не лише правильно, а й відповідно до індивідуальних уподобань керівника, пригнічує самостійність та знижує ефективність процесу управління.

Стрижнем концепції контролювання є принцип, згідно з яким для цілковитого орієнтування в роботі структурного підрозділу не потрібно контролювати кожну функцію чи кожного працівника. Досить охопити контролем стратегічні пункти, вузлові функції. Важливо, щоб контролювання орієнтувалося не на минуле, а на майбутнє, оскільки краще з 75-відсотковою впевненістю передбачити помилку, нейтралізувавши її ймовірність, ніж мати вичерпну інформацію про походження вже допущеної.

Певну особливість має адміністративне контролювання при перевірках підвідомчих організацій і підприємств. В основному воно ґрунтується на перевірці дотримання інструкцій, законів і нормативних актів і виявленні порушників, обмежуючись реєстрацією недоліків. За ринкової економіки такий підхід дискредитує суть функції « контролювання ».

Адміністративне контролювання може бути лише частиною організаційної динаміки. Дієве контролювання ґрунтується на розкритті реальної картини про діяльність організації. Система контролювання має не лише констатувати недоліки, а виявляти співвідношення позитивного і негативного.

Нераціональним є контролювання на основі *контрольного факту* – явища, в процесі якого порушено певну норму. У кожній організації, яка інтенсивно працює, прискіпливе і дріб'язкове контролювання може виявити другорядні контрольні факти на фоні плідної і правильної діяльності.

При здійсненні контролювання важливо забезпечити доброзичливу атмосферу. Воно не може бути «грою в піжмурки», під час якої одні шукають, інші ховають. Впевненість у тому, що контроль покликаний з'ясувати позитивні й негативні аспекти діяльності, є запорукою конструктивного настрою. За таких умов працівники допомагатимуть контролеру ознайомитись із діяльністю організації, побачити шляхи підвищення її ефективності. Невиправданою є і практика, за якою основні намагання персоналу організації зосереджені на підготовці до ймовірного контролювання.

Процес контролювання не повинен бути жорстко регламентованим. Винахідливість керівництва в його організації забезпечує результативніші наслідки. Правильно налагоджене, ефективне контролювання є значною соціальною цінністю, здатною набагато перевищити пов'язані з ним соціальні і економічні витрати, спричинені утриманням органів контролювання, відволіканням виконавців від їхніх безпосередніх завдань.

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв'язок системи, що зображено на рис.9.1.

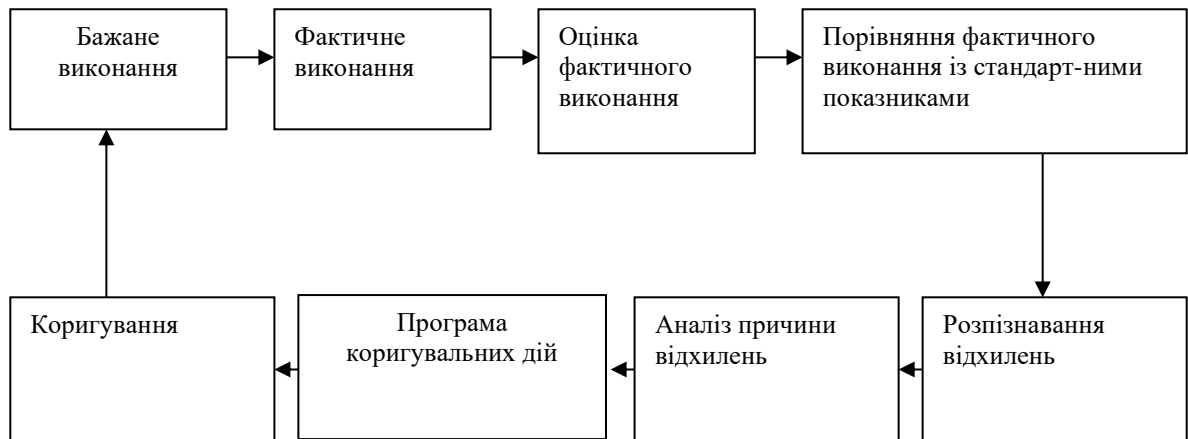


Рис. 9.1. Контроль як зворотний зв'язок системи

Як видно з схеми, контроль розпочинається з бажаного виконання, яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, яке піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. Якщо виникають відхилення реального виконання від стандартів, то треба виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл, і т. д.

9.5. Характеристики ефективного контролю

Ефективний контроль чи то на операційному, фінансовому, чи структурному рівні успішно регулює і перевіряє діяльність організації. Щоб використовувати контролювання, менеджери повинні знати характерні риси ефективного контролю і розуміти, як ідентифікувати і долати опір йому.

Системи контролю ефективніші, коли вони інтегровані з плануванням, гнучкі, достовірні, своєчасні та об'єктивні.

Інтеграція з плануванням. Контроль потрібно пов'язувати з плануванням. Що точніший і виразніший цей зв'язок, то ефективніша система контролю. Найліпшим шляхом до такої інтеграції є врахування контролю під час складання планів. Іншими словами, оскільки мету визначають під час процесу планування, то треба приділяти увагу розробці стандартів, які

відображатимуть, наскільки добре план реалізують.

Гнучкість. Система контролю повинна бути досить гнучкою, щоб пристосуватися до змін. Альтернатива – проектування та впровадження нової системи контролю – це неминучі витрати.

Достовірність. Менеджери ухвалюють надзвичайно багато рішень, які ґрунтуються на недостовірній інформації. Зокрема, менеджери з продажу можуть уникати оцінювання своїх обсягів продажу, щоб виглядати ліпше. Виробничі менеджери намагаються приховати витрати для досягнення своїх цілей. Менеджери людських ресурсів можуть переоцінити свої плани щодо влаштування на роботу представників меншин. У кожному випадку інформація, яку використовують інші менеджери, недостовірна, і результати від неї можуть бути негативними. Якщо плани продажу зміняться внаслідок інфляції, то менеджер може послабити рекламу (вважаючи, що вона зайва). Подібно, виробничий менеджер з прихованими витратами може поставити ціну продажу значно нижчою від потрібної. Або менеджер людських ресурсів може виступати перед громадськістю про ефективність набору меншин його компанією, і лише згодом виявити, що ці плани перебільшені. У кожному випадку результатом недостовірної інформації є невідповідна дія менеджера.

Своєчасність. Своєчасність не обов'язково означає поспішність. Вона більше притаманна системі контролю, яка забезпечує інформацію так часто, наскільки це потрібно. Роздрібним торговельним компаніям, як звичайно, потрібні результати продажу щоденно, щоб керувати потоками готівки та використовувати рекламу та методи просування. Навпаки, інформацію про матеріальні запаси вони потребують щоквартально або раз в рік. Загалом, чим не певніші та не стабільніші обставини, тим частіше потрібно виконувати контрольні заміри.

Об'єктивність. Система контролю повинна забезпечувати, наскільки можливо, об'єктивну інформацію. Щоб оцінити це твердження, уявіть собі таке. Менеджер, відповідальний за контроль над людськими ресурсами організації, дає завдання двом заводським менеджерам скласти звіти. Один

менеджер запевняє, що з мораллю на його заводі „все в порядку”, кількість скарг „приблизно така, як і повинна бути” і плинність кадрів „під контролем”. Інший звітує, що відсоток прогулів на заводі 4%, цього року подано скарг 16 скарг (порівняно з 24-ма минулого року), а плинність – 12%. Другий звіт майже завжди дасть більше користі, ніж перший. Звичайно, менеджерам потрібно враховувати не лише цифри. Наприклад, заводський менеджер може підвищити продуктивність та розміри прибутку, посилюючи інтенсивність праці і використовуючи матеріали низької якості. Унаслідок цього короткотермінові вигоди можуть бути затьмарені довготерміновим збільшенням плинності кадрів та скаргами споживачів.

9.6. Психологічні аспекти контролю

Опір контролю

Менеджери часом помиляються, вважаючи, що значення ефективної системи контролю очевидне для працівників. Однак багато працівників проти контролю, особливо коли відчувають його надмірний тиск або якщо він **неправильно спрямований** чи має невідповідні наслідки, або якщо вони **почувають себе обтяженими** підзвітністю чи відповідальністю.

Надмірний контроль. Організації намагаються контролювати багато **речей**. Однак ситуація стає особливо проблематичною, коли контроль безпосередньо стосується поведінки працівника. Організація, яка визначає своїм працівникам, коли **приходити на роботу**, де **паркуватися**, коли пити каву і йти з роботи, чинить завеликий тиск на щоденну діяльність робітників. Та організації намагаються контролювати не лише **ці**, а й інші аспекти поведінки на роботі. Проблеми виникають, коли працівники відчувають, що спроби обмежити їхню поведінку необґрунтовані. Компанія, яка визначає своїм працівникам, як одягатися, що тримати на своєму столі, які зачіски робити, **стикається** зі значним опором.

Невідповідна спрямованість. Система контролю може бути дуже вузькою, або ж занадто зосередженою на кількісних показниках, не

залишаючи місця для аналізу або інтерпретації. Стандарти продажу, які заохочують тактику тиску з метою **максимізації** короткотермінового зростання продажу, можуть отримати його за рахунок доброї волі довготермінових споживачів. Університетська преміювальна система, яка заохочує викладачів факультету публікувати велику кількість статей, проте **не** зважає на якість праць, також має невідповідну спрямованість. Працівники опираються такій системі контролю, зосереджуючи свої зусилля лише **на** тих показниках виконання, які від них вимагають.

Нагорода за неефективність. Уявіть собі два операційні відділи, які наближаються до кінця фінансового року. Відділ №1 очікує 5 000 дол. надлишку у бюджеті; відділ №2 вже має 3 000 дол. дефіциту. Унаслідок цього відділу №1, швидше за все, зменшать бюджет наступного року ("У них залишилися гроші, отже, вони забагато отримали"), а відділу №2, напевно, збільшать ("Очевидно, що їм **не** виділили достатньо грошей"). Тому відділ №1 покараний за ефективність і економію коштів, а відділ №2 нагороджений за неефективність. Ніхто **не** дбає про те, що відділи, як звичайно, поспішають витратити свої бюджети наприкінці року. Отже, **за** неправильної спрямованості люди опираються такому контролю і поведуться відповідно до **намірів** організації.

Надмірна відповідальність. Ефективний контроль дає змогу менеджерам визначати, чи працівники успішно виконують свої обов'язки. Якщо стандарти затверджені добре, і рівень виконання вимірюють правильно, то менеджери знають, коли виникають проблеми, і які відділи та особи у цьому винні. Ті, хто не хоче відповідати за свої помилки або не хоче працювати так, як цього вимагає керівник, опираються контролю.

Долання опору контролю

Мабуть, найліпшим методом долання опору контролю, для початку, є *створення ефективного системи контролю*. Якщо система контролю добре узгоджується з плануванням в організації, і **якщо** контроль гнучкий, достовірний, своєчасний і **об'єктивний**, то організація **не** буде ним

переобтяжена, не концентруватиметься на невідповідних стандартах або неефективних винагородах. Іншими методами долання опору є заохочення участі та розробка процедури перевірки.

Заохочення участі працівників. Коли працівники активно співпрацюють у процесі планування та впровадження системи контролю, вони менше їй опираються. Наприклад, участь працівників у плануванні, ухваленні рішень і контролі за якістю в організації має наслідком зацікавлення працівників у якості та вищому рівні виконання роботи з метою дотримання стандартів.

Розробка процедури перевірки. Безліч систем стандартів та інформаційних систем забезпечують контролювання засобами контролю та дають змогу організації перевіряти достовірність показників виконання. Уявіть собі виробничого менеджера, який скаржиться, що не може дотримати якоїсь конкретної норми витрат унаслідок зростання цін на сировину. Добре розроблена система контролю запасів або підтвердить, або заперечить його пояснення. Уявіть таке: працівник, якого звільнили за прогули, скаржиться, що він відлучався "ненадовго". Ефективна система контролю людських ресурсів повинна реєструвати його відсутність на робочому місці. Опір контролю зменшується, бо така система перевірки захищає як працівників, так і керівництво. Якщо контроль запасів підтвердить заяву виробничого менеджера про зростання вартості сировини, він не буде сам відповідати за недотримання норм витрат, і буде вжито певних заходів для зниження вартості сировини.

ТЕМА 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування).

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. На рис. 11.1. зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.

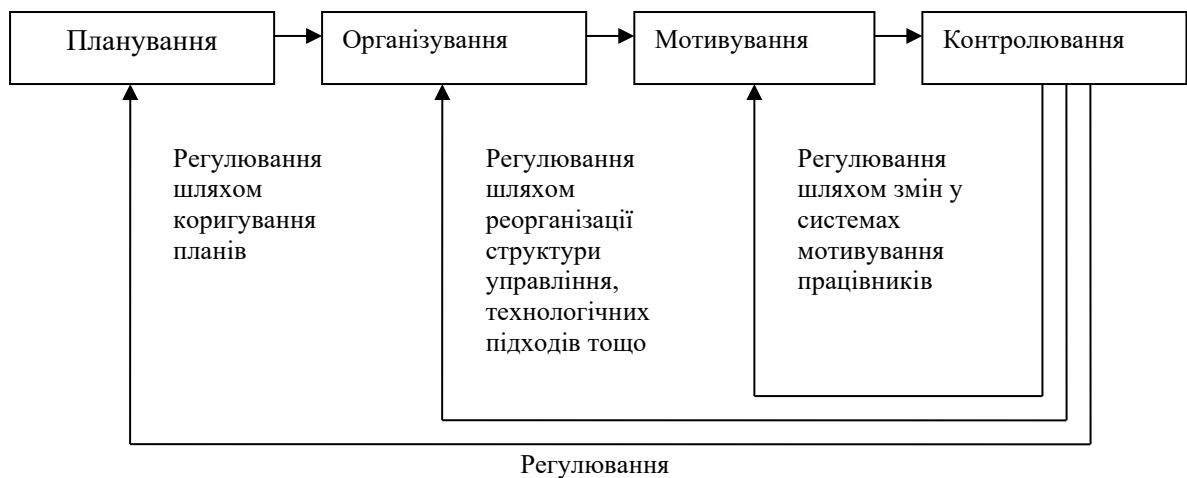


Рис. 10.1. Регулювання діяльності організації

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації

заходів у блоці «Організування» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивування», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Кожний із видів регулювання має свою ціль, форму прояву (наказ, усне розпорядження, інструкція, норматив і т. ін.), призначення, зміст, сферу і способи застосування. Це залежить від місця і виду регулювання в процесі управління.

Для того, аби управляти об'єктом, необхідно на нього впливати, а щоб впливати – треба регулювати, тобто виконувати дії. Залежність виконавця від керівника змушує його діяти так, як цього бажає керівник, а для цього керівник повинен мати інформацію, що має значення для виконавця.

Отже, функція регулювання (а рідше особа, що здійснює регулювання) залежить від інформації, яку постачають функції планування, контролювання, організування і стимулювання. Дані контролювання фіксують результат, отриманий конкретними виконавцями при завершенні роботи, що відповідає їхнім обов'язкам, встановлює, наскільки отриманий результат відхилився від установленого стандарту (норми, нормативу) або його відповідність стандарту. Виявлені відхилення в результатах роботи виконавця мають бути усунуті шляхом впливу на нього відповідним видом регулювання. Діяльність виконавця (власне, як і керівника) регламентується

відповідними правилами (інструкціями, положеннями і т. ін.), розробленням яких займається функція організування.

10.2. Види регулювання

Якщо за ознаку поділу регулювальних дій узяти роль, яку вони відіграють у реальному процесі управління організацією, то можна виділити три види прояву таких дій:

1. Стабілізуючі.
2. Розпорядницькі.
3. Дисциплінарні (стимулюючі).

Усі ці види дій варто розглядати в контексті управлінських рішень, точніше, сукупно з процесом виконання прийнятих рішень. *Перетворення рішення на конкретний результат становить суть функції регулювання.* При ефективному застосуванні цих дій забезпечується необхідна стійкість, виживання і прогресуючий розвиток організації.

Стабілізуюче регулювання.

Цей вид регулювання значною мірою спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядницьку силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, а також внутрішніх відносин між різними його частинами. Регулюючими діями вважаються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі й пропорції, яких має дотримуватися підприємство у процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин із постачальниками, споживачами, представниками державних органів і т. ін. Регулювання здійснюється шляхом розроблення відповідних положень (вказівок, інструкцій та ін.) і введення їх наказом у практику використання працівниками

організації. Ці положення вводяться на визначений період часу й обов'язкові для виконання.

Отже, ціллю стабілізуючого регулювання є встановлення певних організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також обмежень у діяльності й поведінці працівників підприємства.

Ця ціль досягається шляхом розроблення, введення в практику і контролю за дотриманням відповідних регулювальних положень (статутів, правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій і т. ін.), обов'язкових для виконання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є виконання (не розроблення, а саме виконання) певних правил, процедур і ліній поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини у процесі виробництва й управління досягається шляхом дотримання регламентуючих документів. Їхній зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, і видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує такі сторони діяльності підприємства: вид підприємництва, цілі, задачі, повноваження керівників та ін. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Чимало сторін діяльності підприємства (ціноутворення, розміри окладів, дотримання норм безпеки і т. ін.) регламентуються відповідними документами. Ці документи обов'язкові для дотримання всіма працівниками, і в цьому виявляється така властивість, як всеосяжність. Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників підприємства.

Стабілізуюче регулювання базується на принципах *дотримання регламентів і директив*. Вихідною інформацією для нього є результати попереднього контролювання й організування.

Таким чином, стабілізуюче регулювання спрямоване на загально-організаційну регламентацію. Його зміст полягає у встановленні певних соціальних правил, докладних розпоряджень до дії, а також обмежень і поведінки діяльності людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання, виходячи з його спрямованості, поділяється на три підвиди: *безпосереднє регулювання, регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.*

Безпосереднє регулювання стосується підприємства в цілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих правил належить статут підприємства, положення про лінійні й функціональні підрозділи, посадові інструкції.

Регулювання на основі норм спрямоване на встановлення меж «свободи» поведінки людей, що здійснюють процеси виробництва й управління. Регулювання здійснюється як під час розроблення й проектування процесів (дотримання норм і нормативів), так і при управлінні ними.

Регулювання за допомогою інструктування зазвичай ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це докладне пояснення, застереження, вказівка дотримуватися чогось, виконувати щось і т. ін. У даному разі інструктування треба розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання певної роботи.

Розпорядницьке регулювання

Розпорядницькі дії являють собою сукупність способів і прийомів, спрямованих на регулювання поточної роботи. Це процес безпосереднього впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються керівником шляхом прояву повноважень щодо підлеглих.

Ціль розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, що здійснюється відповідно до заданої програми або умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідного стану упорядкованості діяльності підприємства. Це регулювання визначається двома чинниками, що діють за принципами динамічної рівноваги:

1. Своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх збурювальних впливів або їхньою адаптацією до умов діяльності підприємства. Цими регулювальними діями досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається до стану динамічної рівноваги.

2. Природним розвитком підприємства і переходом його з одного стану в інший – разом зі зміною зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коригуванням системи цілей, постановкою нових задач.

Це процес безпосередньої дії з боку керівника щодо виконавця. Його використовують за необхідності:

- а) усунення відхилень, виявлених у процесі контролювання від установлених стандартів;
- б) спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і ситуаціями. Вони, як правило, не мають закономірностей прояву і часу виникнення, а є наслідком ситуацій незапрограмованих управлінських рішень. За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути документальним і усним. Розпорядницьке регулювання здійснюється як активно, так і пасивно. Накази, вказівки, розпорядження, рішення й інші форми прямої адміністративної дії мають активний характер, тобто спонукають до діяльності, потребують аналізу ситуації, виховують відповідальність і забезпечують дисципліну виконання. Пасивні форми в адміністративному впливі зустрічаються рідше. Вони не містять вимоги обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає у стимулюванні процесу комунікацій під час активної дії. Вони доповнюють активну форму регулювання, підвищуючи їхню результативність.

Важливою вимогою до розпорядницького регулювання є своєчасність подання й виконання команди (наказу, вказівки та ін.). Ця вимога впливає з

оперативно-диспетчерського характеру регулювальних дій. Цей вид регулювання переважно має місце при усуненні відхилень від стандартів, викликаних впливом різних чинників зовнішнього і внутрішнього походження.

Для ефективного регулювання менеджеру дуже важливо визначити, наскільки припустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю надає інформацію про відхилення, що є підставою для рішення про початок регулювальних дій. Цей етап найважливіший і найпомітніший у процесі регулювання. Тому визначення масштабу припустимих відхилень – питання першочергової важливості для процесу регулювання. Якщо масштаб відхилень буде занадто великий, то проблемні ситуації можуть набувати загрозливого характеру. Але якщо масштаб узято занадто маленький, то підприємство реагуватиме на незначущі відхилення, що є не вигідним і забирає багато часу. Регулювальні дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядницького регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролювання, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу відповідно до заданих.

Дисциплінарне регулювання

Цей особливий вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень. Сутність дисциплінарного регулювання як сукупності способів дій розкривається через процес установлення відповідальності. Як відомо, при делегуванні повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Іншими словами, керівник має право делегувати обов'язки, права й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т. ч. і перерозподілену) керівник лишає за собою.

Звідси впливає ціль дисциплінарного регулювання – розвиток

здібностей і творчих сил у підлеглих, що спрямовані на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється у праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів за визначеними ключовими моментами, що їм делеговані;
- б) періодичних доповідей про хід вирішення задач;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозволу свободи дій тільки у випадках крайньої необхідності;
- г) скрупульозного дотримання інструкцій і наказів, негайного повідомлення у разі появи яких-небудь ускладнень.

При дисциплінарному регулюванні менеджер має виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватись трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, чинних на підприємстві положень, вимог з організації праці і виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніки безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Термін «дисциплінарний» належить безпосередньо до виробничої і господарської дисципліни й застосовується в такому ж смислового значенні. Дисциплінарне регулювання стосується поведінкових аспектів функції регулювання. На жаль, більшість менеджерів часто забувають, що процес регулювання – це не лише передавання наказів і вказівок, а й можливість позитивного впливу на людину.

Критична роль дисциплінарного регулювання криється у самій його назві. Воно базується на відповідальності як основі менеджменту – «домагатися виконання роботи з допомогою інших людей». Жодне управління не буде результативним, якщо працівники підприємства не дотримуватимуться встановлених норм і правил поведінки.

Відповідальність, як відомо, є зобов'язанням виконувати поставлені

задачі (у т. ч. регульовальні впливи) і контролювати за їхнім задовільним вирішенням. *Відповідальність* завжди має відповідати *винагороді*. Дисциплінарне регулювання базується на припущенні, що, беручи конкретну роботу і винагороду за неї, працівники тим самим погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядницьку дію. Наприклад, наказ про заохочення або покарання конкретного працівника за результатами діяльності;
- б) регламентуючу дію. Наприклад, посадова інструкція, що відображає результати розподілу і делегування повноважень конкретному працівникові;
- в) нормувальну дію. Наприклад, норма часу (трудомісткість вирішення задачі) та розроблення бізнес-плану.

Організація процесу регулювання має базуватися на певних загальних вимогах.

1. *Регулювання має бути водночас як активним, так і пасивним.* Процес регулювання повинен бути пасивним, доки умови роботи об'єктів управління збігаються з нормами і стандартами. У той момент, коли з'ясується, що очікувані результати фактично не можуть бути отримані, регулювання стає активним і змінює сформовану ситуацію.

2. *Процес регулювання має виходити з того, що підприємство завжди знаходиться у стані динамічної рівноваги.* Людські, фізичні й економічні змінні – як внутрішні, так і зовнішні – перебувають у безперервному русі. Регульовальні впливи, здійснювані керівником, мають враховувати взаємозалежність змінних. Отже, регульовальні дії можуть торкатися кількох змінних, а не тільки одної.

3. *Процес регулювання має бути спрямований на досягнення цілей підприємства.* Регульовальні впливи, як окремі, так і сукупні, мають бути такими, щоб із наростанням сприяти досягненню цілей підприємства.

4. *Регульовальний вплив має бути об'єктивним.* Щоб відповідати цій вимозі, він має керуватися об'єктивною інформацією обліку і контролю, а також

відповідати очікуванням винагороди як керівника, так і підлеглого.

Дотримання зазначених принципів на кожному з етапів підвищує результативність регулювальних впливів. Процес здійснення цих впливів складається з цілої низки логічно взаємозалежних етапів і процедур.

10.3. Етапи процесу регулювання

1. Регламенти, норми, інструкції. Цей етап демонструє, наскільки організованим є стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розроблення стандартів для контролювання і регулювання), організування (регламентація розподілу і делегування повноважень, організування виконання рішень) і контролювання (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не лише способом регулювання, а й своєрідною «вставкою» для здійснення процесу контролювання. Саме під час контролювання відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

2. Зіставлення величини відхилення із припустимими нормами. Другий етап процесу регулювання полягає у визначенні необхідності застосування регулювального впливу до об'єкта управління. На цьому етапі менеджер має визначити, наскільки проблемна ситуація, або величина відхилення від бажаного результату загрожують життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення припустимі або порівняно безпечні, менеджер може не вдаватися до регулювальних дій. Якщо дані контролю вказують на порушення меж припустимих відхилень або ситуація стає загрозливою, менеджер мусить виробити адекватні регулювальні впливи. Регулювання має провадитися за *принципом винятку*, тобто система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності значних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

3. Вироблення адекватної регулювальної дії. Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб досягти такого становища, при якому процес

управління підприємством справді змушував би (дисциплінував, мотивував, регламентував і т. ін.) людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозних відхилень, перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, безглузде. Регулювальна дія має усувати не саме відхилення, а його причину. Оскільки значна частина робіт, виконуваних на підприємстві, потребує зусиль групи людей, менеджер мусить знайти ефективну методику впливу на них.

4. Усунення відхилень. До цього етапу входить, насамперед, доведення задач до виконавців за допомогою обраних методів. Особливістю його є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник має самостійно прийняти рішення про доведення до підлеглих задач, спрямованих на усунення проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулювальний вплив, повинні усунути причини відхилення і довести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулювальних дій до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного їхнього виконання. При цьому воно мусить бути однозначним і не допускати різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці розумітимуть ці дії суб'єктивно.

Для продуктивної роботи виконавців велике значення має інструктаж, який пояснює суть регулювальної дії, шляхи і засоби її виконання. Для досягнення необхідних результатів при здійсненні регулювальних дій виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Таке спілкування сприяє точному розумінню виконавцями справжньої цілі регулювальної дії, виконанню вказівок, а також виявленню можливих недоглядів у регулюванні, непомічених керівником.

Для результативного усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу в інтересах досягнення

цілей підприємства. Керівництво має справедливо винагороджувати виконавців за досягненні результати, що визначаються встановленими стандартами, і своєчасне результативне усунення причин відхилень.

5. Перегляд стандартів. Нічого вічного не існує. Стандарти, що задовольняють процес управління, з часом можуть виявитися непридатними. Стандарти розробляються на стадії планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління, що існують дуже довго. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від нестабільності багатьох чинників. Це призводить до старіння стандартів і регламентів. Отже, вони мають переглядатися.

У процесі регулювання менеджер може виявити, що встановлені стандарти занижені або завищені, тобто нереалістичні. Тому їх треба переглядати час від часу.

Виникають і такі ситуації, в яких вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти намічених цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. У такому разі керівництво має прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій і т. ін.

Специфіка розглянутого процесу регулювання полягає в тому, що з його допомогою здійснюється реальне управління підприємством у цілому, враховуючи суб'єкт і об'єкт.

ТЕМА 11. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи

менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління.

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, а їх головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення тощо);

– *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально–господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. *За формою впливу:*

– *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. *За характером впливу:*

– економічні методи;

– соціально–психологічні методи;

– адміністративні методи.

11.2. Сутність та особливості економічних методів менеджменту

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово–економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Економічний план – комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, кварталні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо–господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Застосування *планів на різних рівнях та в різних ланках* управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча

система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Грунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Бюджет класифікують за різними ознаками.

За періодом дії:

– місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування:

– бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг тощо);

– бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів тощо);

– зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження:

– грошовий (у грошових одиницях);

- негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо).

За відповідністю видатків і надходжень:

- збалансований (видатки дорівнюють надходженням);
- дефіцитний (видатки перевищують надходження);
- профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності:

- операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);

- фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

- інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій);

За видами витрат:

- бюджет поточних витрат. Містить два розділи: *поточні видатки* (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і *доходи від поточної(операційної) діяльності*. Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників;

- бюджет капітальних витрат. Містить два розділи: *капітальні вкладення* (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і *джерела надходження коштів* (власні кошти інвестора; залучений

пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат:

- поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат — наприклад, бюджет оплати праці);
- постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат — наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків:

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);
- бюджет, що відображає стан виробничо–господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс.

11.3. Сутність та особливості соціально-психологічних методів менеджменту.

Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Використовують їх з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму.

До соціально-психологічних методів належать:

- соціальні плани – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці

тощо;

- моральні стимули — впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;

- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо.

11.4. Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту

Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

а) *організаційні* – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);

- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);

- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);

- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

б) *розпорядчі* – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);

- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;

- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

в) *дисциплінарні* – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Уміле поєднання методів менеджменту є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої.

ТЕМА 12. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

12.1. Сутність та процес вироблення управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації методів менеджменту, на основі якого керуюча система безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

12.2. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються підрозділів, служб, проблем тощо.

2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну ;
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституцій йому) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя.

5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках);
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

- економічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують

обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

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

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

12.3. Фактори які впливають на прийняття управлінських рішень

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);

3. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

12.4. Моделі прийняття управлінських рішень

Наука управління як механізм оптимізації управлінських рішень може реалізовуватись з допомогою наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

Науковий метод. Передбачає застосування чітко регламентованих аналітичних процедур, суть та зміст яких подано на рис. 12.1. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі передусім збирають різноманітну й достовірну інформацію про ринок і попит, на другому здійснюють її аналіз, а на третьому – з'ясовують конкретні чинники, що впливають на попит, гіпотетичне визначаючи оптимальну величину обсягів реалізації. Після перевірки гіпотези (четвертий етап), подальші дії можуть розвиватись за одним із двох варіантів: 1) реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); 2) повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, продовжуючи пошук оптимального варіанта, якщо гіпотеза виявилася неправильною.

Системна орієнтація. Ґрунтується на усвідомленні того, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів. У процесі діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх на продукцію, послуги, прибуток тощо. Вивчення всіх аспектів цього процесу дає матеріал для прийняття найефективнішого варіанта управлінського рішення.

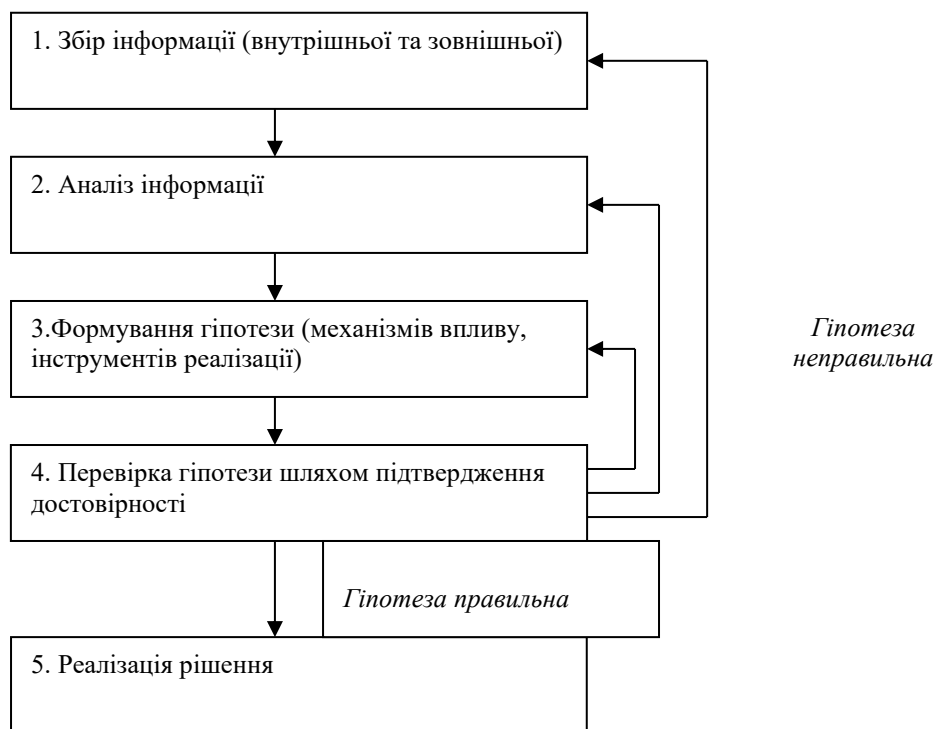


Рис. 12.1. Схема наукового методу оптимізації управлінських рішень

Застосування моделей. При обґрунтуванні управлінських рішень забезпечує врахування всіх факторів і альтернатив, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання вважають найефективнішим способом оптимізації управлінських рішень.

Модель – відображення у схемі, формулі, взірці характерних ознак досліджуваного об'єкта.

Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, відображаючи реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування

моделей зумовлена такими причинами:

- складністю виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань;
- потребою експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень;
- необхідністю орієнтувати управління на майбутнє;
- необхідністю врахування динаміки середовища функціонування.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування виділяють такі моделі:

- фізичні – вони є описом об'єкта в збільшеному або зменшеному масштабах;
- аналогові – функціонують як реальні об'єкти, але зовні не схожі на них;
- математичні (символічні) – їх особливість полягає у використанні символів у процесі опису властивостей і характеристик об'єкта.

На практиці традиційним є такий порядок розроблення моделей:

1. *Постановка завдання.* Визначаються очікувані результати від розроблення і застосування моделі.

2. *Підготовка інформації.* Відбувається збір найважливішої інформації щодо об'єкта моделювання та оцінюється економічна інформація щодо доцільності розроблення моделі.

3. *Формування моделі.* Здійснюється за допомогою різноманітних засобів формування спрощеного відображення модельованого об'єкта чи процесу.

4. *Перевірка моделі на достовірність.* Відбувається за конкретними критеріями: реалістичність, відповідність завданням, врахування факторів середовища функціонування.

5. *Використання моделі.*

6. *Відновлення моделі.* Передбачає її удосконалення.

Найпоширенішими є такі способи моделювання:

- *Теорія ігор*. Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Сформувалася під впливом потреб військових.
- *Теорія черг*. Визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреби в них (модель «оптимального обслуговування»).
- *Моделювання управління запасами*. Визначає розміщення замовлень, готової продукції на складі.
- *Лінійне програмування*. Забезпечує оптимальний спосіб поєднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Такі моделі найпопулярніші в менеджменті.
- *Імітаційне моделювання*. Забезпечує практичне застосування моделі замість реальної системи.
- *Економічний аналіз* (метод оцінювання витрат та економічних вигод). Ґрунтується на з'ясуванні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.
- *Балансові методи*. Базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.
- *Платіжна матриця*. Статистичний метод, за допомогою якого з кількох варіантів рішення вибирають найоптимальніше. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.
- *Дерево рішень*. Схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
- *Прогнозування*. Реалізується через моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Відіграє дуже важливу роль в економіці.

Прогнозування – різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього.

На практиці найчастіше використовують такі прогнози:

– економічні – стосуються рівня цін і податків, курсу валют та ін.;

- соціальні – прогнозують зміну споживчого кошика, мінімальної заробітної плати, рівня безробіття;
- політичні – передбачають розташування політичних сил у державі;
- розвитку конкуренції – пов’язані із передбаченням ринкової ситуації та перерозподілу часток ринку;
- розвитку науково-технічного прогресу – стосуються прогнозування впроваджень інновацій;
- розвитку технологій – стосуються передбачень якісних змін у структурі технологій;
- розвитку суспільства – прогнозують кількісні та якісні зміни щодо розвитку певних націй, народів, суспільства;
- розвитку сфер виробництва (промисловості, сільського господарства тощо).

Виділяють кілька груп методів прогнозування.

1. Неформальні методи прогнозування:

- на основі словесної (вербальної) інформації, отриманої каналами радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;
- на основі письмової інформації, отриманої з газет, журналів, бюлетенів, звітів тощо;
- за результатами промислового шпіонажу.

2. Формальні методи прогнозування.

Кількісні методи:

- аналіз минулих рядів – ґрунтується на припущенні, що минуле може повторитися у майбутньому і що існують певні тенденції до цього;
- причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання – використовують для прогнозування ситуацій, що залежать більше ніж від однієї змінної величини.

Якісні методи:

- думка журі – полягає в поєднанні та синтезуванні думок експертів – членів журі (ради, комісії тощо);

- думка збутовиків – базується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів;
- думка споживачів – на основі результатів опитування клієнтів;
- думка експертів – ґрунтується на процедурах, реалізуючи які група експертів доходить певної згоди.

Прийняття менеджерами раціональних рішень, що відповідають установленим критеріям та спрямовані на досягнення визначених цілей, не може гарантувати їх успішної реалізації. Виконання управлінських рішень потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів.

ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

13.1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за такими ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;

– довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська — охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

13.2. Носії інформації

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;

- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої, та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

13.3. Вимоги, які пред'являються до інформації

Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність.

Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність.

Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою.

Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера.

13.4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Але слова менеджера можуть бути спотворені перешкодами на лінії.

Отже, ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного.

Існують такі види комунікацій.

Комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються в організації, як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають під дією зовнішніх чинників.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін.

Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Комунікація між різними відділами (підрозділами). Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне добиватися

злагодженої їх роботи.

Хоч комунікації між працівниками організації підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх умови (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять взаєморозуміння «на особистому ґрунті», конфліктують у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» між собою. Крім того, конкретні моделі організації можуть сприяти чи заважати комунікації. Це покликала до життя концепція менеджменту, які сприяють комунікаціям на горизонтальному рівні, оскільки строга вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікації між керівником і підлеглими. Важливим компонентом комунікацій у процесі управління організацією є відносини між керівником і підлеглим як вертикальний обмін інформацією. Цей тип комунікацій є основою комунікативної діяльності керівника.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікація між керівником і робочою групою. Комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Оскільки в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

Формальні комунікації являють собою спосіб передачі офіційної інформації, що стосується діяльності організації.

Неформальні комунікації можна назвати способом поширення чуток. Цей вид комунікацій дає змогу передавати спеціально заплановану для

швидкого поширення інформацію або відомості, а також використовувати різні канали витоку потрібної інформації, що характеризує чинники зовнішнього середовища або окремі проблеми внутрішнього характеру.

Менеджмент як практична діяльність потребує численних міжособистісних контактів. Загалом *міжособистісні комунікації* бувають усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу.

Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень. Одна з найбільших вад письмових комунікацій та, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

13.5. Комунікаційний процес

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

– відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;

- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

13.6. Комунікаційні бар'єри

Комунікаційний процес перервати або ж стати бар'єрами ефективних комунікацій можуть кілька чинників. Їх розділяють на два види: *індивідуальні бар'єри та організаційні бар'єри*.

Індивідуальні бар'єри

1. *Суперечливість або невідповідність сигналів*. Наприклад, менеджер надсилає суперечливі сигнали, якщо в понеділок він дає розпорядження щось зробити певним чином, а в середу призначає зовсім іншу процедуру. Менеджер надсилає невідповідні сигнали, коли каже, що сповідує відкриту політику і хоче, щоб підлеглі заходили до нього, однак тримає двері зачиненими і нервує, коли хтось заходить.

2. *Довіра до джерела інформації*. Проблеми довіри виникають, коли

відправника інформації не вважають достовірним джерелом інформації. Йому можуть не довіряти або вважати необізнаним з предметом зацікавлення.

3. *Змушування до комунікацій.* Деякі люди просто змушені з різних причин ініціювати обмін комунікаціями. Наприклад, менеджер змушений сказати підлеглим, що бюджет буде скорочено, хоча він знає, що для них *це* повідомлення буде невтішним. Так само підлеглий може бути змушений передати інформацію керівництву, хоча боїться результатів або відчуває, що цей захід буде даремним.

4. *Погане вміння слухати.* Деякі особи не вміють слухати: коли хтось до них говорить, вони можуть дрімати, озиратися навколо, читати або прислухатися до іншої розмови.

5. *Упередження до чогось.* Одержувачі теж можуть перешкодити комунікативному процесу, якщо вони мають про щось свою тверду думку. Наприклад, менеджер може почути, що його новий шеф неприємний і з ним важко працювати. Коли той запросить менеджера для знайомства, то менеджер піде на зустріч упередженим і не оцінить належно того, що шеф скаже.

Організаційні бар'єри. Ці бар'єри ефективних комунікацій стосуються організаційних умов, у яких відбуваються комунікації.

1. *Семантика.* Проблеми семантики виникають, коли слова мають різні значення для різних людей. Слова і фрази, такі як прибуток, зростання випуску та окупність капіталовкладень, можуть мати позитивне значення для менеджерів, однак менш позитивне – для працівників.

2. *Статус або владні відмінності.* Комунікативні проблеми загострюються, якщо люди з різними повноваженнями та статусом намагаються спілкуватися між собою. Президент компанії може не оцінити пропозицію робітника, думаючи: «Як хтось на цьому рівні допоможе мені вести бізнес?» Або коли президент інспектує новий завод, робітники можуть не захотіти задавати запитання внаслідок свого нижчого статусу. Віце-

президент з маркетингу може мати більше влади, ніж віце-президент з людських ресурсів, тому не приділяє багато уваги звітові цього відділу.

3. Різне сприйняття. Якщо люди по-різному сприймають ситуацію, то може виникнути проблема спілкування. Наприклад, коли два менеджери помічають, що третій останнім часом недовго сидить у кабінеті, то один може вважати, що цей менеджер має важливі зустрічі, а інший, – що це прогул. Якщо їм доведеться говорити про це офіційно, то можуть виникнути проблеми, оскільки один має позитивні враження, а інший – негативні.

4. Перешкоди. Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

5. Перевантаження. У цьому випадку одержувач накопичує більше інформації, ніж може опрацювати і керуватися нею. Зокрема, коли менеджер дає підлеглому багато доручень, і водночас сім'я або друзі доручають йому інші справи, то може виникнути перевантаження й ефективність комунікацій зменшиться.

Важливим елементом комунікації є *зворотний зв'язок*, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації і розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачення конкретної форми зворотного зв'язку. Наприклад, замість того щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», попросіть робітника довести, як він вас зрозумів.

Зворотний зв'язок не обов'язково має таку ж форму, як і саме повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому необхідно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації

голосу.

ТЕМА 14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємочасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміння побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

14.3. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади

Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати – необхідна влада, яка базується на

зверненні до активних потреб людини.

Здебільшого керівник має владу над підлеглими внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін. Однак у деяких випадках підлеглі також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми, чиє сприяння необхідне для керівника, вплив, який мають підлеглі на своїх колег, здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно встановлюється баланс влади. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати змогу контролювати обставини, важливі для виконавця, що забезпечує його залежність від керівника. Цими обставинами є потреби. Отже, основою влади є вплив на суттєві потреби виконавця. Людина виконує бажання іншої тоді, коли має впевненість, що задоволення або незадоволення певної її потреби залежить від того, чи буде нею виконана отримана вказівка. І керівник також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. В результаті керівник і виконавець обирають адекватну чи неадекватну манеру поведінки.

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

1. Влада, що ґрунтується на примушуванні. Поширена в

організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає в наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб.

3. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим набути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки.

5. Законна влада. В основі її – переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

6. Харизма (грец. – милість, благодать, Божий дар). Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар.

Високий рівень освіти ліквідує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконання працівників, залучення до управління.

Переконання є дієвим за ефективної передачі точки зору керівника. Важливими при цьому є стосунки між керівником і виконавцем. Переконання є ефективним, якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає

сумнівів щодо його здібності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих. Однак механізм переконання діє досить повільно, часто досить складно спрогнозувати його результати. Все це у багатьох випадках робить його неефективним, особливо в ситуаціях, які потребують рішучих, оперативних дій.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів. Але щодо працівників, які не люблять невизначеності, цей вид впливу може бути неефективним. Керівники також не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Все це дещо обмежує застосування цього управлінського підходу.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, нахилам, уподобанням її працівників.

14.4. Характеристика та класифікація стилів керування

Стиль керівництва – це стійка думка керівника відносно тієї міри свободи, яка повинна бути надана підлеглим у підготовці рішень. Ця міра свободи може змінюватися від нуля (жорстка диктатура) до дуже великої (колегіальне керівництво)

На сьогодні найвідомішою є така класифікація стилів керівництва

- жорсткий авторитарний (жорстка диктатура),
- доброзичливий авторитарний,
- демократичний,
- колегіальний (партисипативний).

Керівники, які використовують жорсткий авторитарний стиль керівництва, відчують себе абсолютними диктаторами. Вони вважають, що

мають право вирішувати, що добре, а що зле, а також вважають правильним лише такі взаємини між начальником та підлеглим, коли підлеглі беззастережно виконують його вказівки

Такий стиль керівництва не обов'язково відкрито використовує владу, але вона може бути застосована у разі необхідності Деякі працівники добре сприймають подібний стиль керівництва, однак більшість його не сприймає Жорстку диктатуру не слід вважати абсолютно несприйнятливою, хоча б тому, що Історія людства має багато прикладів її дієвості Наприклад, саме із застосуванням такого стилю споруджувались єгипетські піраміди

Досвід доводить, що до жорсткого авторитарного стилю керівництва схильні дві категорії керівників:

ті, що не мають достатньої кваліфікації і не знають кращих методів впливу на підлеглих,

керівники з гіпертрофованою думкою про свої позитивні якості, вони потребують покори підлеглих, для того щоб підкреслити свою значимість

Доброзичливим автократом вважають керівника, який турбується як про успішне виконання виробничих завдань, так і про благополуччя підлеглих При можливості доброзичливий автократ турбується про підлеглих та доводить до їх відома, чому він прийняв саме таке рішення Він ставиться до підлеглих тепло, по-дружньому, чемно, з повагою, не вважає їх людьми "другого сорту", а вважає рівними собі. Однак питання про те, хто є хазяїном положення, ні в кого не виникає

Демократичний стиль керівництва. Керівник знайомить підлеглих з курсом дій. Він чекає від них чесного ставлення й залишає можливість для висунування нових альтернатив, тобто підлеглі можуть запевнити керівника прийняти рішення, яке вони пропонують Але не слід вважати, що кожний з підлеглих має рівні права голосу Керівник приймає рішення одноосібно і бере всю відповідальність за це рішення, якщо воно навіть базувалося на не досить вдалим порадах підлеглих

При колегіальному керівництві керівник приймає рішення разом із підлеглими, які висовують свої альтернативні рішення проблем, і розглядає такі рішення нарівні зі своїми. Маючи повний набір альтернатив, він разом із підлеглими вибирає найкраще рішення. Такий керівник не демонструє свою владу при підготовці рішення. Він приймає рішення, яке висувається групою, якщо навіть воно не збігається з думкою керівника/

14.5. Сутність категорії лідерства. Типологія лідерів. Загальна характеристика сучасного лідера

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їхні честолюбність, талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання. Вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети й волі, невгамовну енергію.

Лідер (англ. – вести, керувати) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі й уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Відмінність між функціями лідера команди й керівника підрозділом (відділом) зумовлена відмінностями їх ролей. Керівник здійснює управління на основі одноосібного прийняття рішень і контролю за процесом праці. Лідер не узурпує право з прийняття рішень, а, навпаки, делегує його кожному із членів команди. Його основне завдання – допомога працівникам у вирішенні проблем, у формулюванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно

і функція контролю за процесом праці (заснована на адміністративному примусі влада над підлеглими) замінюється функцією координації різних, іноді суперечливих інтересів працівників. Завдяки цьому зростає роль знань, інтелектуальної потужності лідера.

Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий. Він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками.

Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки його добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Зважаючи на сферу реалізації цього феномену, виокремлюють *інструментальний* (у ділових відносинах) та *експресивний* (у міжособистісних стосунках) типи лідерів. Експресивним лідером найчастіше стає найшанованіша особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.

Лідерами бувають різні люди, але вони завжди схильні до співпраці та взаємопідтримки. Людина, яка претендує на роль лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і насправді переважати інших, володіти чітким баченням майбутнього і способів його досягнення.

У групі лідер може виконувати ролі координатора, контролера, плановика, експерта, арбітра, носія групової відповідальності чи вини. Здебільшого він є джерелом цінностей і норм, які формують груповий світогляд, оскільки він, як правило, ближчий до світобачення керівництва, ніж рядових працівників.

У колективі, загальний рівень якого нижчий середнього, лідер

найчастіше є експертом-спеціалістом з різних питань, емоційним центром (підбадьорює, співчуває, допомагає). У колективі з високим рівнем розвитку він є, передусім, інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом із найскладніших проблем. І завжди він - інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, еталон, з яким звіряють свої думки і вчинки. Численні функції лідера синтезуються у всеохопному образі «батька сімейства». Якщо у деяких аспектах він не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть спробувати скоригувати його відповідно до своїх уявлень.

Оскільки лідер відображає інтереси колективу, він є своєрідним контролером, який стежить, щоб конкретні дії кожного не суперечили загальним інтересам, не підривали єдності групи. У зв'язку з цим лідер може вступити у конфлікт з адміністрацією, санкціонуючи навіть у сфері виробничої діяльності рішення, які відповідають інтересам його колективу. Подолати такий конфлікт практично неможливо, оскільки тиск на лідера ще більше згуртовує колектив і посилює, протистояння адміністрації. Тому в конфліктній ситуації з лідером краще йти на компроміс, надавши йому заслужену офіційну посаду. Найпростіше це зробити тоді, коли межі формального й неформального колективу, очолюваного таким лідером, збігаються, і його працівники орієнтуються на загальні цілі. За цих умов лідер, який отримав посадові повноваження, буде краще управляти колективом, навіть певною мірою нехтуючи заради організації його інтересами, на що люди, які йому довіряють, можуть погодитися. Однак його офіційні рішення необхідно коригувати з урахуванням інтересів людей, що дасть змогу уникнути зловживання їх довірою.

14.6. Теорії лідерства

Природу лідерства намагалося пізнати багато вчених різних країн і з різних методологічних засад. У цьому процесі викристалізувалися теорії підходу з позиції особистих якостей, поведінського підходу, ситуаційного підходу.

Теорія підходу з позиції особистих якостей. Між 1930—1950 рр. почалися дослідження природи лідерства з метою виявити особистісні характеристики ефективних керівників. Згідно з цією теорією, відомою також як «теорія великих людей», кращі з керівників володіють певними особистими якостями. Однак єдиної думки щодо них так і не вироблено, хоч більшість вважає такими якостями рівень інтелекту й знань, помітну зовнішність, чесність, тверезий розум, ініціативність, соціальну й економічну освіту та високий рівень впевненості в собі.

Теорія поведінського підходу. В його основі – усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Відповідно стилі керівництва (поведінки) класифіковано на автократичний (стиль, за якого одній особі належить необмежена влада), демократичний (стиль, за якого забезпечено рівноправну участь в управлінні організацією всіх членів трудового колективу), орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Пошуки найоптимальнішого стилю керівництва виявились безуспішними, хоч тривалий час вважали таким стилем демократичний. Було виявлено, що стиль керівництва доцільно змінювати залежно від конкретної ситуації.

Теорія ситуаційного підходу. Базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

ТЕМА 15. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

15.1. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті

Будь-яка організація використовує у своїй діяльності різні законодавчі акти, матеріальні, фінансові, трудові ресурси держави, і тому вона відповідальна перед суспільством.

У менеджменті виділяють два види відповідальності – юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність – дотримання і виконання чинного законодавства та норм державного регулювання, які визначають, що може, а чого не повинна робити організація. Суб'єктами відповідальності можуть бути власники, керівники, їх заступники, інші посадові особи та рядові працівники.

Різновиди юридичної відповідальності: *дисциплінарна, матеріальна, адміністративна, кримінальна.*

Дисциплінарна відповідальність виражається в тому, що працівник, який порушив трудовий правопорядок підлягає дисциплінарному стягненню та іншим санкціям правового впливу. Дисциплінарна відповідальність настає лише за таких умов:

- невиконання або неналежне виконання службових обов'язків;
- дія або відсутність відповідних дій працівника є протиправними;
- порушення правових норм з вини працівника.

Дисциплінарна відповідальність має місце лише тоді, коли між суб'єктами є пряма підпорядкованість у роботі. Застосування чи не застосування санкцій дисциплінарної відповідальності – це виключна компетенція адміністрації організації. Регулюються види дисциплінарних стягнень, умови та порядок їх застосування Кодексом законів про працю України.

Матеріальна відповідальність виражається в тому, що працівник зобов'язаний компенсувати збитки організації, в якій він працює, якщо він їх завдав своїми протиправними діями (або бездіяльністю). Умовами, за яких настає матеріальна відповідальність, є:

- наявність прямих дійсних збитків;
- протиправність дій або відсутність відповідних дій працівника, які призвели до збитків, внаслідок порушення службових обов'язків;
- наявність причинного зв'язку між діями працівника і завданими збитками;
 - наявність вини працівника, який навмисне або з необхідності завдав збитки.

Види матеріальної відповідальності, умови та порядок компенсації за завдані збитки визначаються Кодексом законів про працю України.

Адміністративна відповідальність виражається в тому, що особа, яка скоїла правопорушення, підлягає адміністративному стягненню з боку уповноваженого органу або посадової особи.

Адміністративні стягнення накладаються уповноваженими органами і посадовими особами на правопорушників, які їм безпосередньо не підпорядковані в роботі. Органи і посадові особи, уповноважені накладати адміністративні стягнення, перелічені в Кодексі про адміністративні правопорушення. Види адміністративних порушень і види адміністративних стягнень за них, умови та порядок їх накладання регламентуються вказаним Кодексом.

Кримінальна відповідальність настає у випадку скоєння злочину, який характеризується як суспільно небезпечні дії у вигляді активних протиправних вчинків. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і тільки на основі закону. Види кримінальних злочинів і види кримінальних покарань за них, умови та порядок їх застосування регламентуються кримінальним Кодексом.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства. Отже, соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Часто соціальна відповідальність супроводжується невмілим задоволенням соціальних потреб, організацією гучних акцій задля рекламних цілей тощо.

Підприємці та менеджери повинні намагатися досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

15.2. Етика у менеджменті

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які впливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників організації. У кожному суспільстві, колективі вони мають свої особливості.

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. В процесі діяльності є випадки відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

Основними причинами неетичної поведінки можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- прагнення отримати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- недооцінкою етичних норм у суспільстві;
- намагання досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
- неетичною поведінкою партнерів;
- конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва;
- неетична поведінка партнерів;
- занадто складна система розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

Щоб уникнути цих причин, сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації. Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо.

- створення комітетів з етики;
- застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам;

- здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- організацію навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

Юридична відповідальність разом із соціальною відповідальністю є джерелом етичної поведінки. Від неї залежать реалізація функцій, якість методів менеджменту і, відповідно, результативність та коректність управлінських рішень. Саме завдяки цьому система менеджменту реагує на соціальні потреби суспільства. Ця реакція може виявлятися у наданні соціальної допомоги, підтриманні певних соціальних програм, дотриманні норм моралі тощо.

ТЕМА 16. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

16.1. Організаційні зміни та управління ними

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі

зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо);
- зміни в управлінні виробничо–господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо).

Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо–господарською діяльністю.

Деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. *Планові зміни* – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. *Ситуаційні зміни* є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

Власне, управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.

2. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників – учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

16.2. Моделювання процесу організаційних змін

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Науковці розробили певні алгоритми, згідно з якими потрібно впроваджувати зміни. Модель Луїна була однією з перших, хоча детальніший підхід може бути кориснішим.

Модель Луїна. Курт Луїн, відомий теоретик організації, стверджував, що всі зміни потребують трьох етапів. Першим етапом є *розморозжування* – пом'якшення контролю над виробництвом. Особам, яких стосуватимуться зміни, потрібно пояснити, що ці зміни необхідні. Далі впроваджують самі *зміни*. Нарешті, відбувається *повторне заморозжування* – зміна стає невід'ємною частиною системи.

Хоча модель Луїна заслуговує на увагу, їй, на жаль, бракує функційної конкретики, тому часто потрібний глибший підхід.

Поглиблений підхід до змін (рис.16.1). Поглиблений підхід до змін відрізняється більшою системністю і передбачає послідовність конкретних кроків, що часто приводять до успішнішого впровадження змін. Першим кроком є усвідомлення потреби в змінах. Ситуаційні зміни можуть бути спричинені скаргами працівників, рішеннями суду, зменшенням продуктивності праці, раптовим

скороченням обсягу продажу чи страйками робітників. Керівники усвідомлюють, що зміни є правильним вирішенням проблеми. Наприклад, менеджери можуть знати загальну частоту організаційних змін, що відбуваються в більшості підприємств цієї галузі промисловості, і наслідувати цей приклад. Безпосереднім стимулом може бути результат маркетингового прогнозу, акумуляція грошових надходжень на інвестиції або можливість вирішального технологічного прориву. Менеджери повинні ініціювати зміни, якщо є ознаки того, що без них не обійтись у майбутній діяльності.

Другий крок – визначення цілей, на які потрібно орієнтуватися в процесі змін. Такими цілями можуть бути збільшення частки ринку, захоплення нових ринків, відновлення довіри працівників, припинення страйку, використання інвестиційної можливості. По-третє, менеджери повинні знати, що є причиною змін. Плинність кадрів може бути спричинена низькою платнею, поганими умовами праці, невідповідним керівництвом чи незадоволенням працівників. Отже, хоча плинність кадрів потребує негайних змін, менеджери спочатку повинні проаналізувати її головні причини, щоб вжити правильних заходів.



Рис. 16.1. Етапи змін

Наступним кроком є вибір способу впровадження змін для досягнення визначених цілей. Якщо плинність кадрів є результатом низької зарплатні, то потрібна нова система винагород. Якщо причиною є погане керівництво, то потрібне навчання міжособових навичок. (Різні способи впровадження змін підсумовані в кінці цього розділу). Після того, як віднайдено відповідний підхід, його впровадження треба детально спланувати. До уваги беруть видатки на зміни, їхній вплив на інші сфери в організації, відповідну до ситуації участь працівників. Якщо зміну впроваджують саме так, як і було заплановано, то далі треба оцінити результати. У разі, коли зміни робили для зменшення плинності кадрів, менеджери повинні перевірити плинність через деякий час. Якщо ж плинність і надалі висока, то потрібні інші зміни.

Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Грейнером (рис. 16.2). Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво організації, з іншого – реакцію керівних структур на цей вплив та вироблення певної протидії. При цьому важливою передумовою змін є залучення всіх працівників до управління.

Етап 1. Тиск і спонукання. Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

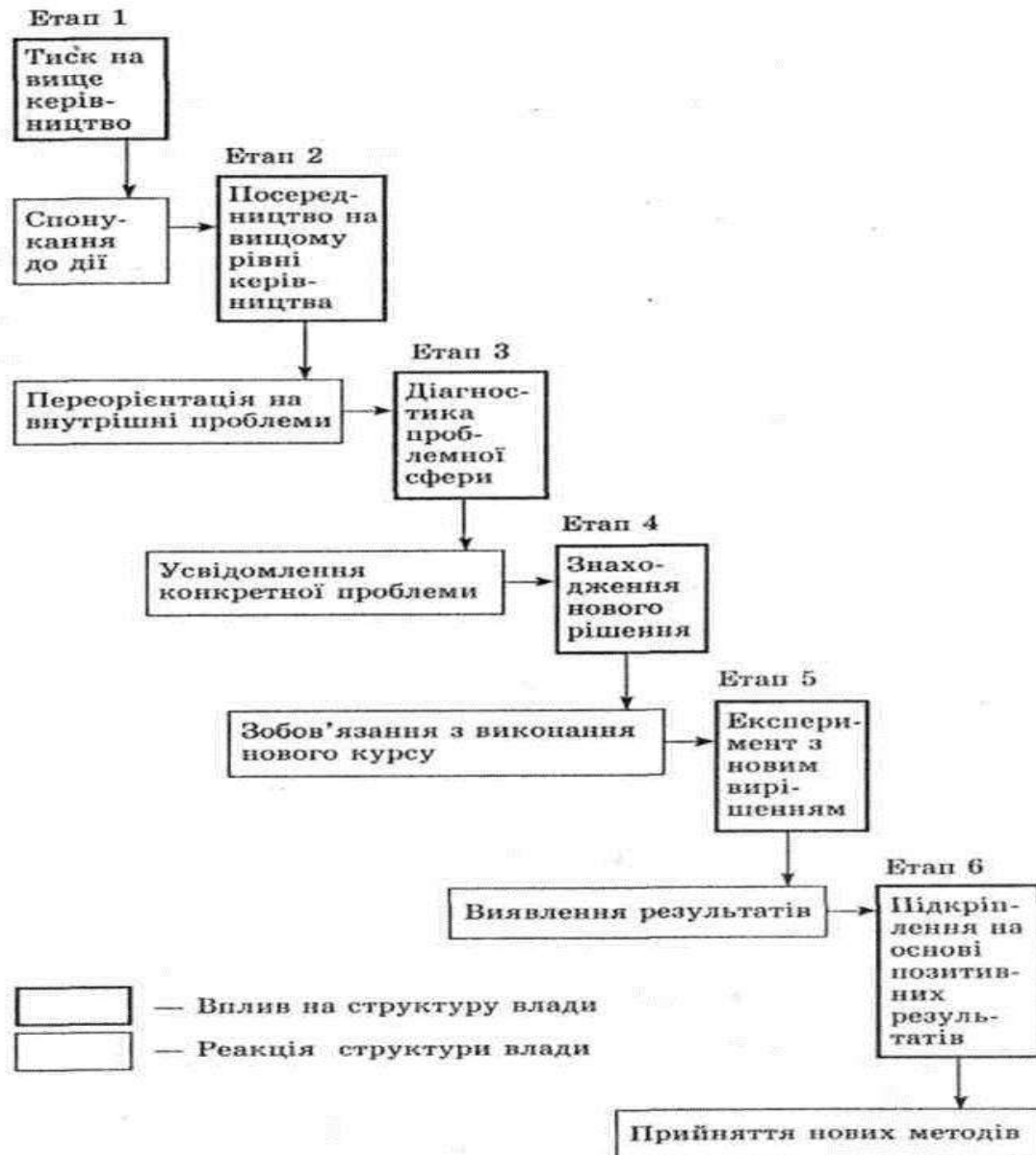


Рис.16.2. Процес здійснення організаційних змін

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими, і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання. Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона скоріше почне проводити випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна покращати їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода. На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення – похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені.

16.3. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін

Передумовою ефективного керування змінами є розуміння опору, з яким часто стикається їхнє впровадження. Менеджери повинні знати, чому люди протидіють змінам і як можна цей опір подолати. Такі прояви опору, як звичайно, трапляються з багатьох причин.

Невизначеність, мабуть, є головною причиною протидії змінам. Усвідомлюючи невідворотність змін, працівники починають хвилюватися. Вони можуть сумніватися у своїй здатності відповідати новим вимогам, вважати, що виникне загроза втратити роботу, чи просто їм не подобається бути в стані невизначеності.

Загроза власним інтересам. Деякі зміни можуть загрожувати інтересам окремих менеджерів організації, тобто потенційно можуть зменшити їхні повноваження чи вплив на діяльність компанії. Тому дехто з них протидіє цим змінам.

Різне ставлення до змін. Третьою причиною опору працівників є те, що вони по-різному сприймають ситуацію. Один менеджер може ухвалювати рішення чи пропонувати план змін на підставі власної оцінки стану справ. Інший, з погляду якого зміни не є доцільними, буде їм протидіяти.

Відчуття втрати. Дуже часто зміни призводять до руйнування усталених стосунків між людьми. Оскільки ці стосунки дуже важливі, то працівники опираються будь-яким змінам, що можуть завдати їм шкоди. Інші, непомітні на перший погляд чинники, що зазнають впливу змін, – це влада, статус, безпека і впевненість у собі.

Звісно, менеджер не повинен «пасувати» перед неминучим опором. І хоча немає універсального способу його подолати, проте наведемо кілька способів, які можуть допомогти у цій ситуації.

Співучасть. Співучасть часто є найефективнішим способом додання опору змінам. Беручи участь у плануванні і впровадженні змін, працівники ліпше

можуть зрозуміти причини таких змін. Унаслідок цього зменшується невизначеність, слабшає загроза власним інтересам і соціальним стосункам. Маючи змогу висловити свої погляди й усвідомити чужі позиції, працівники сприймають зміни з розумінням.

Турбота про працівників. Важливо також допомагати працівникам. Наприклад, впровадження лише потрібних змін, про які повідомлено заздалегідь, дає змогу людям звикнути до нових шляхів ведення бізнесу, отже, теж допомагає подолати опір.

Зіставлення аргументів різних сторін. У більшості випадків є аргументи як на користь, так і проти змін, що їх обов'язково повинні враховувати менеджери у разі запровадження змін. Завдання менеджера – підтримувати певний баланс, у якому аргументи на користь змін переважали б аргументи проти. Це особливо важливо у випадку спроби відвернути чи хоча б мінімізувати вплив чинників, які перешкоджають змінам.

16.4. Організаційний розвиток як об'єкт управління

Організаційний розвиток можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників. Його зміст і місце серед інших організаційних технічних прийомів визначають такі особливості:

1. Організаційний розвиток є певною педагогічною тактикою, згідно з якою повинні відбуватися заплановані зміни в організації у стратегічному періоді.
2. Заплановані зміни перебувають у прямій залежності від гостроти проблем, які організація повинна вирішувати, тобто від існуючого стану організації та неможливості його використання для майбутнього ефективного розвитку.
3. Діагностику існуючого стану організації та процес змін здійснюють, як правило, особа або консультативний орган, які не є членами організації.

Стратегія розвитку організації повинна передбачати такі основні напрями змін:

- поліпшення міжособистісних відносин; переоцінка цінностей організації та її колективу;

- послаблення напруження між робочими групами і всередині їх; удосконалення управління колективом, тобто цілеспрямоване використання професійних здібностей робочих груп;

розроблення досконаліших, побудованих на принципах органічності, методів для врегулювання суперечок і конфліктів, систем.

Отже, розвиток організації означає мобілізацію всього колективу для її ефективного функціонування.

Розвиток є однією із визначальних рис організації як системи. Концепція організаційного розвитку виникла в середині 60–х років ХХ ст. її основою є ставлення до людей як до індивідів, лідерів і учасників груп, працівників організації.

1. Люди як індивіди. Особистість прагне власного зростання у соціальному плані, якщо навколишнє середовище її підтримує й стимулює. Це і є одним із чинників організаційного розвитку.

2. Люди в групах і лідерство. Робоча група і її визначальна соціальна система, особливо на неформальному рівні, відчутно впливають на задоволеність і компетентність її учасників. Люди прагнуть належати до певного типу групи і взаємодіяти в ній з іншими особами. Лідер групи не може виконувати своїх завдань, якщо належні до групи індивіди будуть пасивними.

3. Люди й організації. Поведінка і відносини між людьми в організації залежать від стилю лідерства й психологічного клімату на вищих рівнях управління, оскільки це впливає на стиль керівників нижчих рівнів ієрархії, що безпосередньо відображається на підлеглих.

Якщо працівники організації відчують певні проблеми, це свідчить про необхідність організаційних змін. Організаційні труднощі є передумовою того, що організація перебуває або перебуватиме у нестійкому стані.

За нормального функціонування контролюючої системи організації керівники, як правило, отримують точну інформацію про труднощі на ділянках, за які вони відповідають. Контрольні дані зворотного зв'язку інколи інформують про відхилення від стійкого стану і сигналізують працівнику про відхилення, які, можливо, відбудуться у системі. Для нормальної діяльності організації, відстеження фактів, що свідчать про зародження проблем, повинна функціонувати спеціальна контролюючої система, покликана оперативно інформувати про них керівництво.

Зовсім інакше все відбувається при виявленні труднощів у соціальній підсистемі організації, коли йдеться про людські проблеми. Адже в організаціях ще не вироблено спеціальних систем для аналізу різноманітних соціально–психологічних труднощів. У зв'язку з цим значну роль відіграють особисте сприйняття труднощів окремими працівниками, відносини між людьми (взаємна довіра, відвертість). Однак дані про організаційні труднощі ще не розкривають причин, які їх зумовлюють. Вони тільки сигналізують про функціональні збої в організації або про ймовірність порушення в функціонуванні. Сукупно ці чинники визначають ступінь участі працівників у організаційному розвитку. Усі його аспекти потребують постійної уваги керівництва організації. В іншому разі можливе свідоме заморожування стану організації або некерованість, непередбачуваність її розвитку.

16.5. Ефективність менеджменту

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на

підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
2. Друкер П.Ф. Менеджмент / Питер Ф. Друкер и Джозеф А. Макьярелло; [пер. с англ. А. Н. Свирид; под ред. А. В. Назаренко; предисл. Джима Коллинза]. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2010. – 699 с.
3. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
4. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор Видавництво, 2014. - 217 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій / Д. Г. Кучеренко; М-во праці та соц. політики України, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ІПК ДСЗУ, 2009. - 212 с.: іл., табл.
7. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
8. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005. - 496с.
9. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. К. : Ліра-К, 2015.–550 с.

10. Менеджмент: навч. посіб. / [Гончарук А. Г. та ін.]; за ред. Гончарука А. Г. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Одес. нац. акад. харч. технол. - О.: Фенікс, 2012
11. Менеджмент: підручник / [Єрмошенко М. М. та ін.; за заг. ред. М. М. Єрмошенка]. Нац. акад. упр. - К.: Нац. акад. упр., 2011. - 652 с.: іл., табл.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента/Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь].—3-е изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2009.— 665 с.
13. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
14. Основы менеджменту і маркетингу : навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. Рівне: НУВГП, 2016. 291с.
15. Основы менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
16. Основы менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.
17. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
18. Палеха Ю.І., Основы менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
19. Сидорчук О.Г. Основы менеджменту: навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. - 215 с.: іл., табл.
20. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.

21. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.
22. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. / В.Т.Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – 376 с.
23. Сервер Верховної Ради України - www.rada.gov.ua
24. Ліга Бізнес-Інформ - www.liga.net
25. Нормативні акти України - www.nau.kiev.ua
26. Право. Україна - www.legal.com.ua
27. Українське право - www.ukrpravo.com
28. МОН України - www.mon.gov.ua