



Центральноукраїнський державний педагогічний університет
імені В. Винниченка

Панченко В.А., Галета Я.В., Черненко О.В.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник



Кропивницький 2019

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка
Протокол № ___ від _____ 2019 р.

Рецензенти:

Маркіна І.А. – доктор економічних наук, професор, заслужений працівник науки і техніки України, член Академії економічних наук України, завідувач кафедри менеджменту Полтавської Державної Аграрної академії, м. Полтава;

Мігус І.П. – доктор економічних наук, професор кафедри управління фінансово-економічної безпеки, проректор з наукової роботи Університету економіки і права «КРОК», м. Київ.

Панченко В.А. Основи менеджменту [Текст] : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / В.А. Панченко, Я.В. Галета, О.В. Черненко. – Кропивницький : Видавництво Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка, 2019. – 265 с.

Автори:

Панченко Володимир Анатолійович – доктор економічних наук, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка

Галета Ярослав Володимирович – доктор педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В. Винниченка

Черненко Олександр Володимирович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри права та соціально-економічних відносин Кіровоградського інституту розвитку людини

Коректура та дизайн:

© Панченко В.А., Галета Я.В., Черненко О.В., 2019
© Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені В. Винниченка, 2019
© Кіровоградського інституту розвитку людини, 2019

ЗМІСТ

Вступ

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

ТЕМА 2. Еволюція управлінської думки

ТЕМА 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

ТЕМА 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

ТЕМА 5. Цілі управлінського планування

ТЕМА 6. Процес планування в організації

ТЕМА 7. Основи теорії організації

ТЕМА 8. Організаційне проектування

ТЕМА 9. Управління організаційними змінами

ТЕМА 10. Основи теорії мотивації

ТЕМА 11. Система і процес контролю

ТЕМА 12. Інструменти управлінського контролю

ТЕМА 13. Лідерство

ТЕМА 14. Управління групами

ТЕМА 15. Комунікації

ТЕМА 16. Ефективність управління

ТЕМА 17. Управління конфліктами в організації

ТЕМА 18. Ділові контакти в діяльності менеджера організації

ТЕМА 19. Формування організаційної культури

ТЕМА 20. Сучасні напрямки розвитку науки менеджменту в світі

Бізнес-кейси

Тести

Ділові ігри

Навчальні ситуації

Твердження

Теми рефератів

Кросворди

Пакети контрольних завдань (ккр) для перевірки знань студентів з навчальної дисципліни «Основи менеджменту»

Питання для самоконтролю

Критерії оцінювання знань студентів

Короткий термінологічний словник

Додатки

Список рекомендованої літератури

ВСТУП

Формування сучасного висококваліфікованого фахівця з управління та адміністрування є не можливим без вивчення основ менеджменту.

Навчальний посібник «Теорія і менеджмент організації» автори склали відповідно до навчальної програми цієї дисципліни, яка відповідає освітньо-професійній програмі Бакалавра з напрямку підготовки 073 «Менеджмент».

Мета вивчення дисципліни «Основи менеджменту»: формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет дисципліни «Основи менеджменту»: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Завдання дисципліни «Основи менеджменту» є наступними:

- освоїти основні терміни і поняття менеджменту;
- вивчити складові елементи управління, методи реалізації її функцій та забезпечення взаємозв'язків між ними;
- вивчити основні соціально-економічні аспекти менеджменту.

У результаті вивчення дисципліни «Основи менеджменту» студент повинен знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- історію розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- теорію організації;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління.

Після вивчення дисципліни «Основи менеджменту» студент повинен вміти:

- визначати місію та цілі організації;
- будувати різні типи організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- здійснювати делегування управлінських повноважень;
- приймати управлінські рішення і методи їх реалізації.

Міждисциплінарні зв'язки: дисципліна «Основи менеджменту» вивчається після вивчення таких предметів як «Економічна теорія» і «Основи маркетингу».

Навчальний посібник «Теорія і менеджмент організації» містить: опорний конспект лекцій, бізнес-кейси, тести, навчальні ситуації, ділові ігри, теми рефератів, питання для самоконтролю, завдання для перевірки знань студентів, короткий термінологічний словник, додатки і список рекомендованої літератури для поглибленого вивчення дисципліни.

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

План лекції

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Менеджери в організації.

Література: [1; 2; 5; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 34; 35; 38].

1. Організація як об'єкт управління

Перш ніж усвідомити сутність категорії «менеджмент», слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

- 1) всі організації використовують чотири види ресурсів (рис. 1.1):
 - людські ресурси;
 - фінансові ресурси;
 - фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
 - інформаційні ресурси.

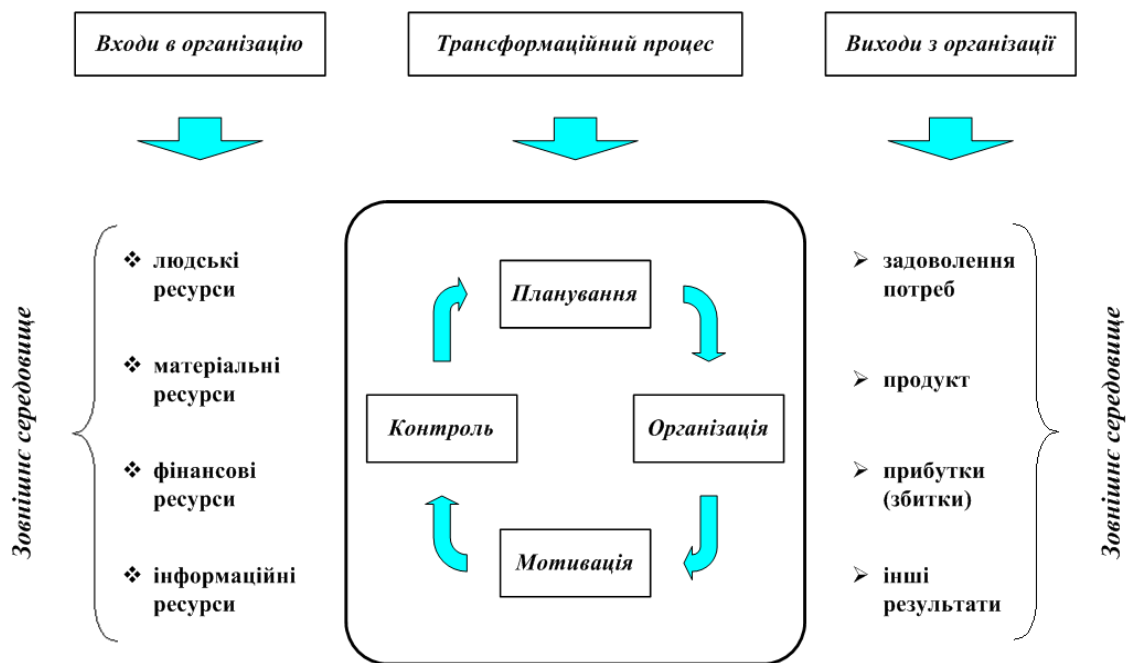


Рис. 1.1. Загальна системна модель організації

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація

може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) поділ праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці в організації. Оскільки поділ праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей.

Складові успіху:

- а) виживання, тобто можливість існувати якомога довше;
- б) результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння - це щось невідчутне на дотик, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій? Вони це роблять у процесі виконання чотирьох основних функцій менеджменту: 1) планування; 2) організація; 3) мотивація; 4) контроль.

Отже, у вузькому розумінні *менеджмент* - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (в понеділок – планування, у вівторок – організація тощо). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- «управління»;
- «менеджмент»;
- «адміністрування»;
- «керування» тощо.

«Управління» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

«Менеджмент» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

«Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

«Керування» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувалася і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно, а саме:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;

- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- 1) перші вважають, що менеджмент – це професія, що орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;
- 2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- 3) треті вважають, що менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. У широкому розумінні *менеджмент* – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (рис. 1.2).

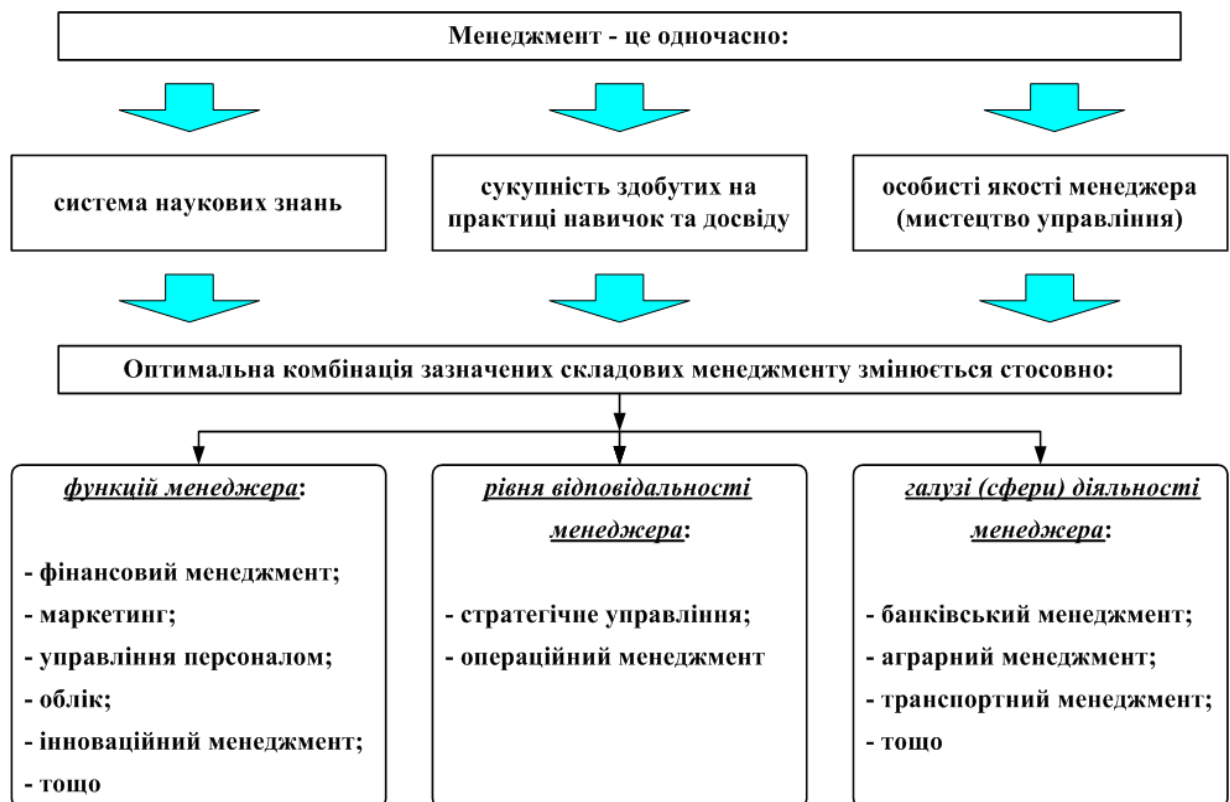


Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи, які і є предметом вивчення курсу «Основи менеджменту» як навчальної дисципліни.

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. «Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху».

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

3. Менеджери в організації

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників. Для цього потрібно знати відповідь на декілька конкретних запитань, а саме:

1. Які ознаки діяльності менеджера?
2. На які об'єкти спрямована діяльність менеджера?
3. Які ролі виконують менеджери в організації?
4. Які особисті якості необхідні менеджерові?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них **ознаки діяльності**:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;

- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних **компонентів внутрішнього середовища** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу містить: постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

До **зовнішнього середовища опосередкованого впливу** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні **сфери менеджменту**:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може:

- 1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
- 2) керувати кількома одразу;
- 3) керувати всією організацією в цілому.

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту зображено на **рис. 1.3**.

До **вищого рівня** відноситься невелика група основних керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

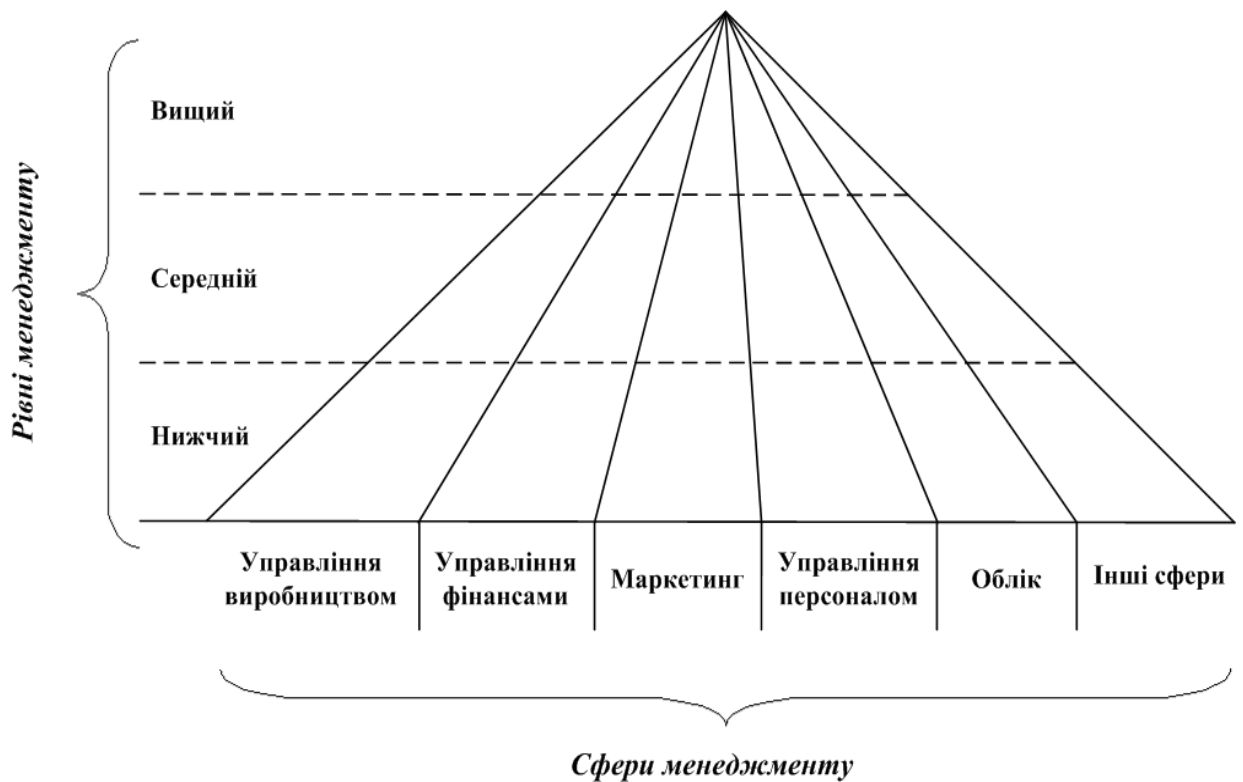


Рис. 1.3. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

На вищому рівні менеджменту:

- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

До менеджерів **нижчого рівня** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

Таким чином, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус, у свою чергу, визначає характер міжособових відносин менеджера: з його начальниками; з працівниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини, з іншого боку, забезпечують менеджеру отримання інформації, яка необхідна йому для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити **ролі менеджерів в організації** та класифікувати їх (рис. 1.4).

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, переговори тощо).

Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді тощо).

Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).



Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно окреслити основні з них:

1. Технічні здібності (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2. Аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);

3. Діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4. Здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5. Концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені (рис. 1.5).

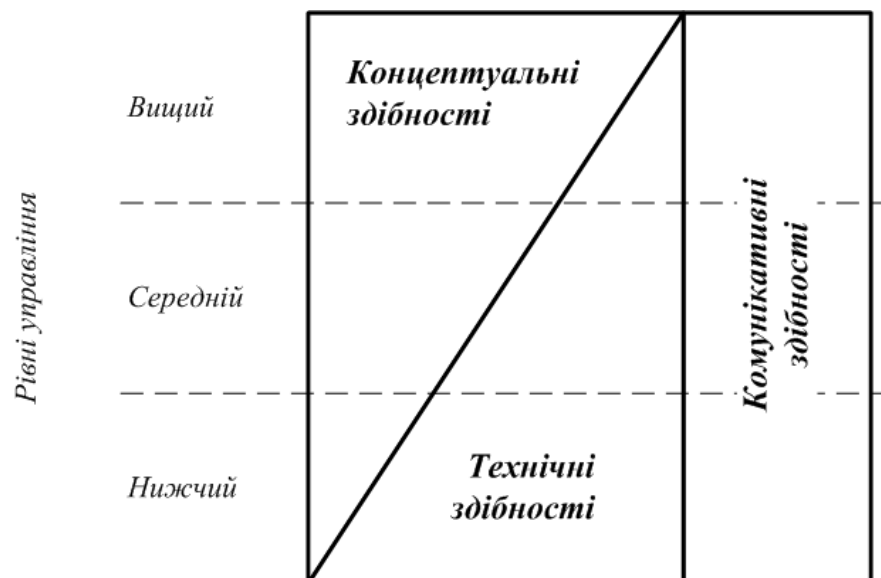


Рис. 1.5. Якості, необхідні менеджеру

ТЕМА 2. Еволюція управлінської думки

План лекції

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління

Література: [1; 2; 3; 5; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 25; 31; 33; 35; 36].

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки

Впродовж однієї лекції можна лише стисло охарактеризувати основні етапи та досягнення у процесі розвитку науки управління. Тим, хто цікавиться менеджментом має бути корисним ознайомитися з його еволюцією більш докладно, оскільки:

- 1) навіть обмежені відомості можуть допомогти оцінити чисельні ідеї та підходи у розвитку управління;
- 2) знайомство з історією управлінської думки дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент».

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині XIX століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

- 1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;
- 2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;
- 3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини XX століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно *самостійними напрямками або підходами до управління*), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (**рис. 2.1**).

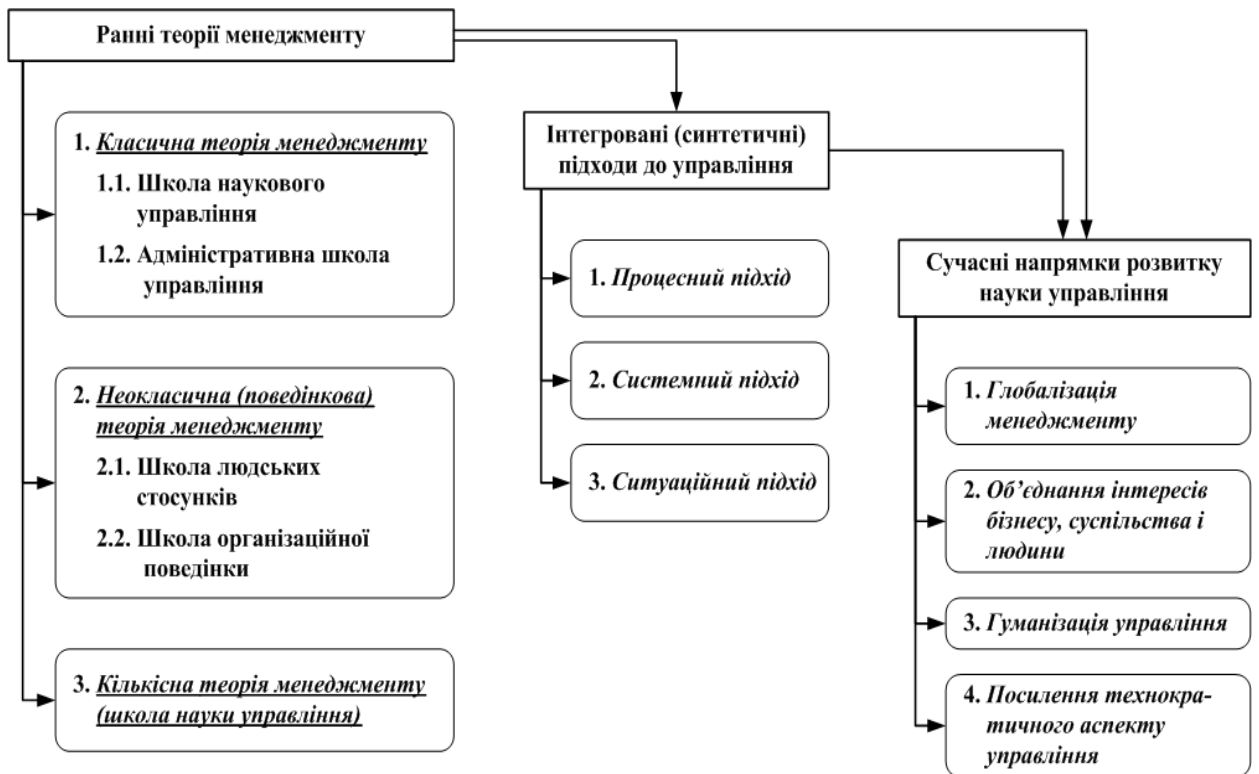


Рис. 2.1. Еволюція управлінської думки

2. Ранні теорії менеджменту

Виділяють три ранні підходи до менеджменту: класичний підхід; поведінковий підхід; кількісний підхід.

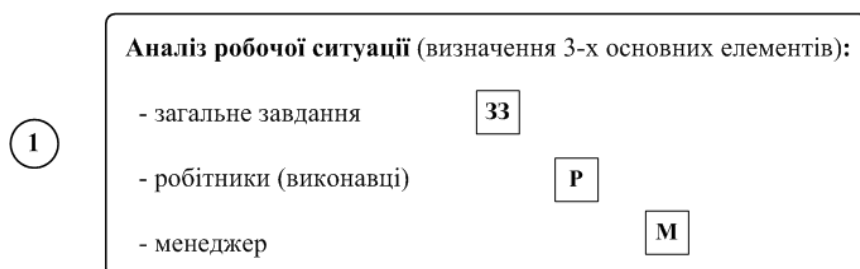
Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямоване на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи наукового управління були: Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт.

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління (рис. 2.2):



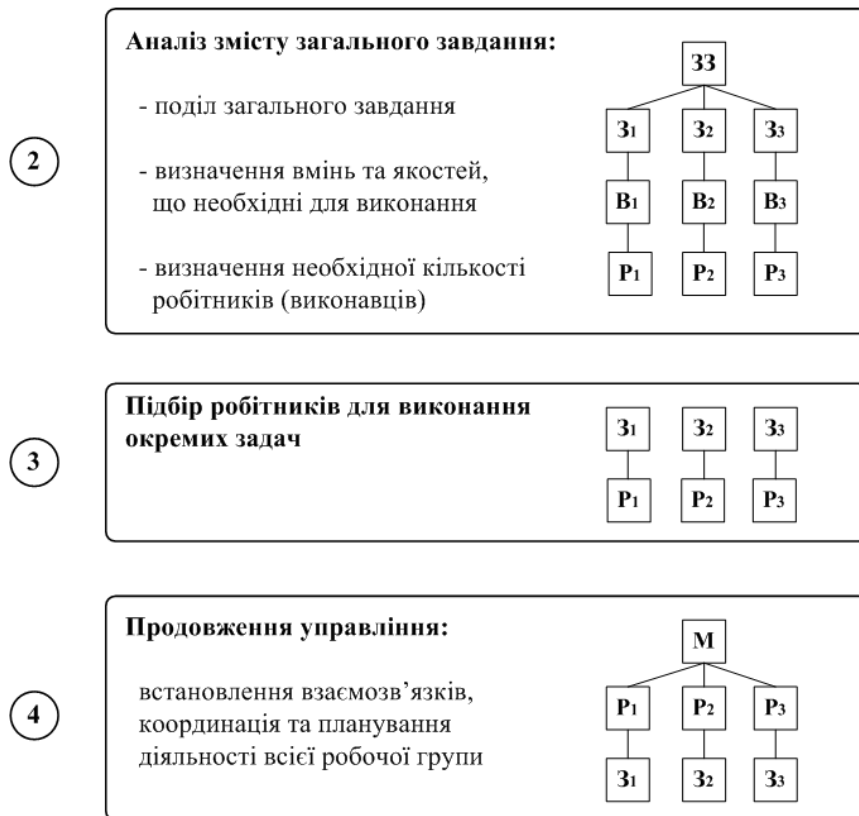


Рис. 2.2. Послідовність та зміст кроків управління за концепцією Ф. Тейлора

- 1) *аналіз робочої ситуації* (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи – загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер.
- 2) *аналіз змісту загального завдання*: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навичок, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;
- 3) *підбір робітників* для виконання окремих задач;
- 4) *продовження управління* – встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернارد) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було опрацювання «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Найбільш чітко «універсальні принципи управління» сформулював А. Файоль (рис. 2.3).

Принципи управління Анрі Файоля

1. **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.
2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».
3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.
5. **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.
6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.
8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.
10. **Порядок.** «Усьому своє місце і все на своєму місці».
11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. **Ініціатива.** «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».
14. **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації.

Рис. 2.3. «Універсальні принципи управління» А. Файоля

М.Вебер сформулював «концепцію ідеальної бюрократії» (рис. 2.4).

Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

1. Високий ступінь розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Рис. 2.4. «Концепція ідеальної бюрократії» М.Вебера

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте надавала йому незначної уваги (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л. Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хотторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, Д. МакГрегори, Ф. Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включає в себе дві школи:

а) **школа людських відносин**. Представники цієї школи досліджували переважно *проблеми індивідуальної психології працівників організації*. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) **школа організаційної поведінки**. Її представники концентрували увагу на вивченні *типів групової поведінки*, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – це *ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей*.

Загальним недоліком ранніх теорій менеджменту було намагання кожної з них *опрацювати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління*. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

На перший погляд більшість теорій менеджменту здаються і суперечливими, оскільки їх автори науковці і практики, опрацьовували свої схеми незалежно один від одного, в різних контекстах, переслідували різні цілі.

Спробу знайти взаємозв'язки різних теорій і моделей менеджменту, з'ясувати суперечливість цінностей таких теорій зробив Роберт Куїнн, автор **моделі «конкуруючих цінностей»**.

Р. Куїнн та його колеги (1996 р.) стверджують, що основні моделі збільшують наші знання про менеджмент, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Допмагаючи нам сфокусувати погляд на окремих аспектах феномена управління, вони затіняють (відволікають нашу увагу) інші, не менш значущі його характеристики. Різні підходи не стільки взаємовиключають, скільки доповнюють один одного і є однаково суттєвими елементами більшого цілого.

Графічна інтерпретація моделі «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна наведена на **рис. 2.5**.

Структуру моделі «конкуруючих цінностей» формують дві осі координат, кожна з яких характеризує різні точки зору на проблеми менеджменту.

По вертикалі представлені елементи контролю та гнучкості. На проблемах контролю концентрували увагу перші теоретики менеджменту (**школа наукового управління**).

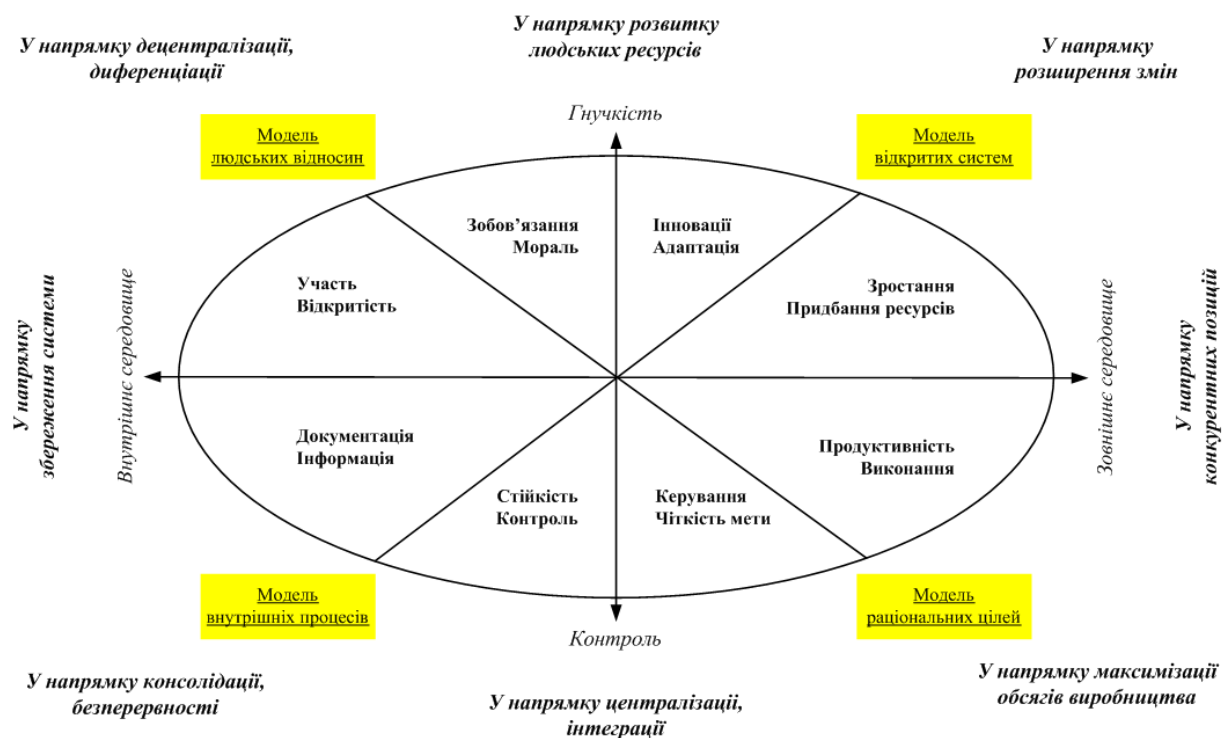


Рис. 2.5. Графічна інтерпретація моделі «конкуруючих цінностей» Р. Куїнна

Потім настала черга пошуків способів підвищення гнучкості, що прямо протилежні контролю (**неокласична теорія менеджменту**).

Горизонтальна вісь відділяє внутрішній фокус уваги від зовнішнього. Частина дослідників спрямовує свої зусилля в «надра» організації, тоді як

інші концентруються на аналізі відносин організації і зовнішнього середовища.

У моделі *людських відносин* робиться наголос на таких критеріях як зобов'язання, участь, відкритість індивідів.

У моделі *відкритих систем* – увага концентрується на інноваціях, адаптації, придбанні ресурсів.

Представники моделі *раціональних цілей* фокусують увагу на продуктивності, якості цілей.

Автори моделей *внутрішніх процесів* наголошують на адміністративній ефективності, документації, контролі.

Розташовані в колі елементи менеджменту вказують на основні питання, які розглядаються в межах відповідної теорії. Чотири базові моделі менеджменту розвиваються в напрямках, що зазначені ззовні кола.

Основні характеристики моделей менеджменту у концепції «конкуруючих цінностей» Г. Куінна представлена у **табл. 2.1**.

Таблиця 2.1

Характеристики моделей менеджменту
у концепції «конкуруючих цінностей» Г. Куінна

Характеристики моделі	Моделі			
	Реальних цілей	Внутрішніх процесів	Людських відносин	Відкритих систем
1. Основні представники	Ф. Тейлор, Л. та Ф. Гілбрейт	А. Файоль, М. Вебер	Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард	Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер та ін.
2. Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Зобов'язання, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
3. Засоби / цілі	Чітке керування забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
4. Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
5. Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Конкуруючі цінності моделей скоріше доповнюють одна одну. Кожна з них висвітлює різні сторони одного і того самого феномена управління.

За Р. Куінном кожній моделі відповідає її протилежність: модель людських відносин, для якої характерна гнучкість і зосередженість на внутрішніх проблемах організації контрастує з моделями раціональних цілей, які орієнтовані на контроль і зовнішнє середовище. Основна цінність першої

моделі – це людина, а другої – його здатність вносити індивідуальний внесок в досягнення мети організації. Разом з тим Р. Куїнн підкреслює, що не менш **важливими** є і паралелі між моделями. В моделях людських відносин і відкритих систем особлива увага надається гнучкості, тоді як в моделях внутрішніх процесів і раціональних цілей – контролю.

Р. Куїнн стверджує, що модель конкуруючих цінностей відбиває складність проблем організації і забезпечує концептуальну структуру для їх подолання, яка дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони кожної моделі.

3. Інтегровані підходи до управління

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються **інтегрованими підходами до управління** (процесним, системним, ситуаційним).

1. **Процесний підхід** розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:

Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та під функцій (рис. 2.6).

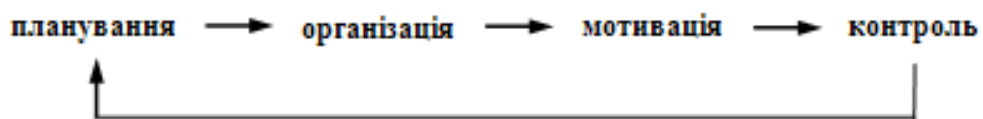
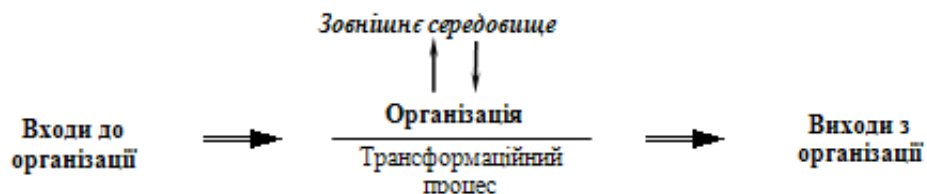


Рис. 2.6 Процес управління

2. **Системний підхід**. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити у вигляді рисунку 2.6:



Рисю 2.7 Системний підхід до управління

3. **Ситуаційний підхід** визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації.

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають *найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни*, зокрема у сферах лідирування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

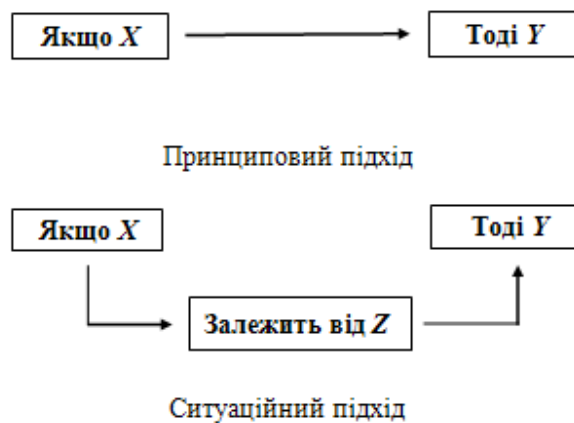


Рис. 2.8 Принциповий та ситуаційний підхід

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.

ТЕМА 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

План лекції

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
 2. Процес прийняття рішень.
 3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.
- Література:* [1; 2; 4; 7; 9; 12; 14; 16; 18; 23; 24; 30; 33; 35; 36].

1. Поняття і моделі прийняття рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії «*прийняття управлінського рішення*»: – це процес, який починається з

констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать:

1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2) **Час**, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) **Ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.

5) **Політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління вирізняють **три основні моделі прийняття рішень**:

- класична модель;
- поведінкова модель;
- ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;

- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- завжди має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, **основні характеристики поведінкової моделі** полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- 1) поняття **«обмеженої раціональності»**, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує краще за прийняте рішення);
- 2) поняття **«досягнення задоволеності»**. Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення. Саме такий стан в момент, коли приймається рішення, Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо вдалим за даних умов.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

- вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав'язування свого рішення.

Характеристики основних моделей процесу прийняття рішень наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	<p>Обмежена раціональність</p> <p>Досягнення задоволеності</p>	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

2. Процес прийняття рішень

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу, перш за все, досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою є *інтуїтивна технологія прийняття рішень*, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на **рис. 3.1**.

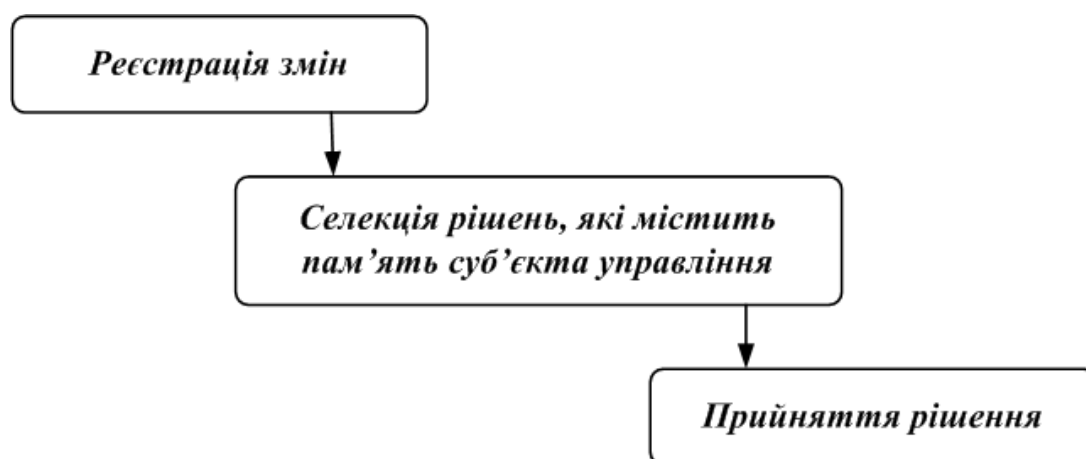


Рис. 3.1. Послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність усунення якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології накопичений менеджером досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях і визначає саме рішення. Отже, якщо накопиченого досвіду недостатньо, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

Перевага інтуїтивної технології – швидкість прийняття рішень, а основний *недолік* – значна імовірність помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на **рис. 3.2**.

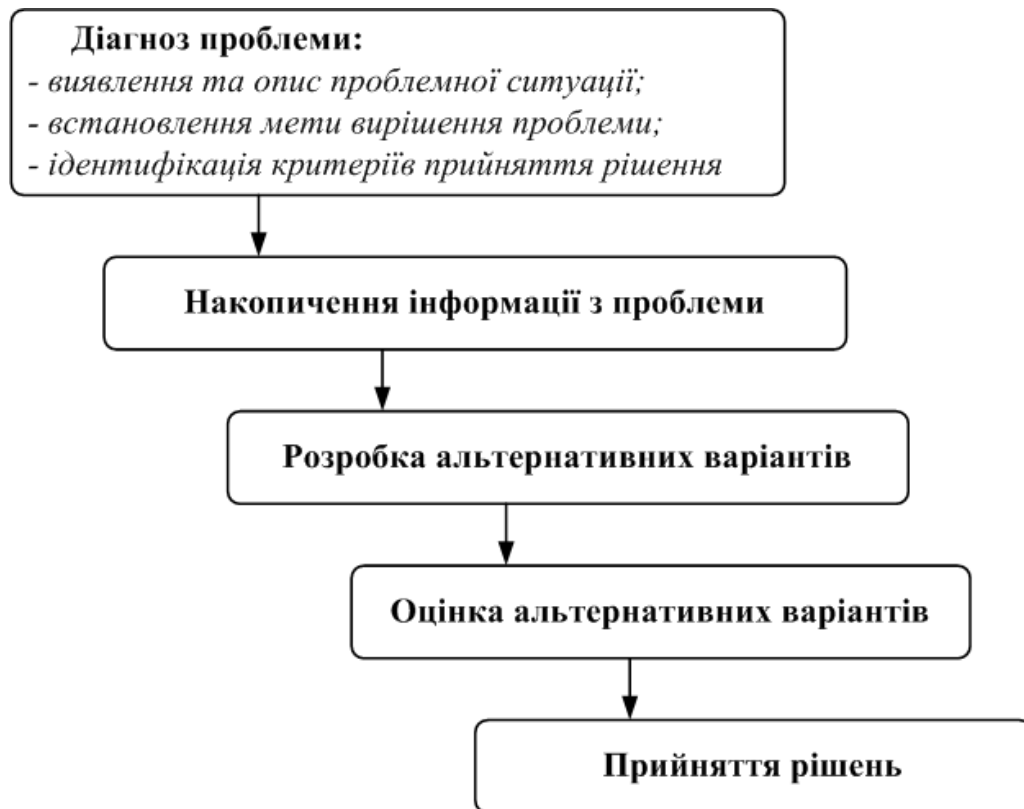


Рис. 3.2. Послідовність етапів раціональної технології прийняття управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. **Діагноз проблеми** включає наступні підетапи:

- *виявлення та опис проблемної ситуації* (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- *встановлення мети вирішення проблемної ситуації* (визначення бажаного кінцевого результату);
- *ідентифікація критеріїв прийняття рішення* (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. **Накопичення інформації про проблему** означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї.

Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

- 1) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні *часткові критерії*:
 - *повнота інформації* (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
 - *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);
 - *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній);
 - *переконливість інформації* (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);
- 2) **лаконічність** – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);
- 3) **актуальність** – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
- 4) **своєчасність** – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;
- 5) **комунікативність** – це властивість інформації бути зрозумілою.

3. **Розробка альтернативних варіантів** означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі опрацювання варіантів розв'язання проблем необхідно враховувати **вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність**:

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії «прийняття рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
- **забезпечення однакових умов опису альтернатив** (щоб забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги гарантує

однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та враховує увесь комплекс результатів їх реалізації.

4. **Оцінка альтернативних варіантів.** Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за **наступними критеріями:**

- **реалістичність** – можливість здійснення з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться: юридичні обмеження, можливості існуючих технологій, моральні та етичні норми.
- **відповідність ресурсам**, які має у своєму розпорядженні організація;
- **прийнятність наслідків реалізації альтернатив.** Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому, в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи треба враховувати:
 - як основні (пов'язані з досягненням мети), так і побічні результати;
 - як безпосередній період реалізації альтернативи, так і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернатив представлений на **рис. 3.3.**

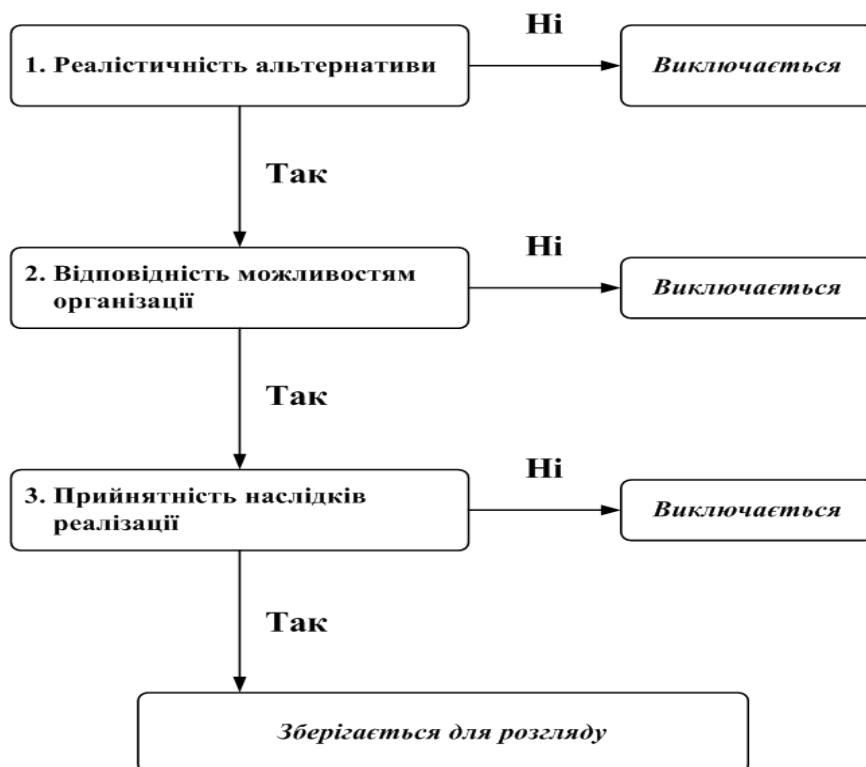


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення менеджер має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції менеджера.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (рис. 3.4) і містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

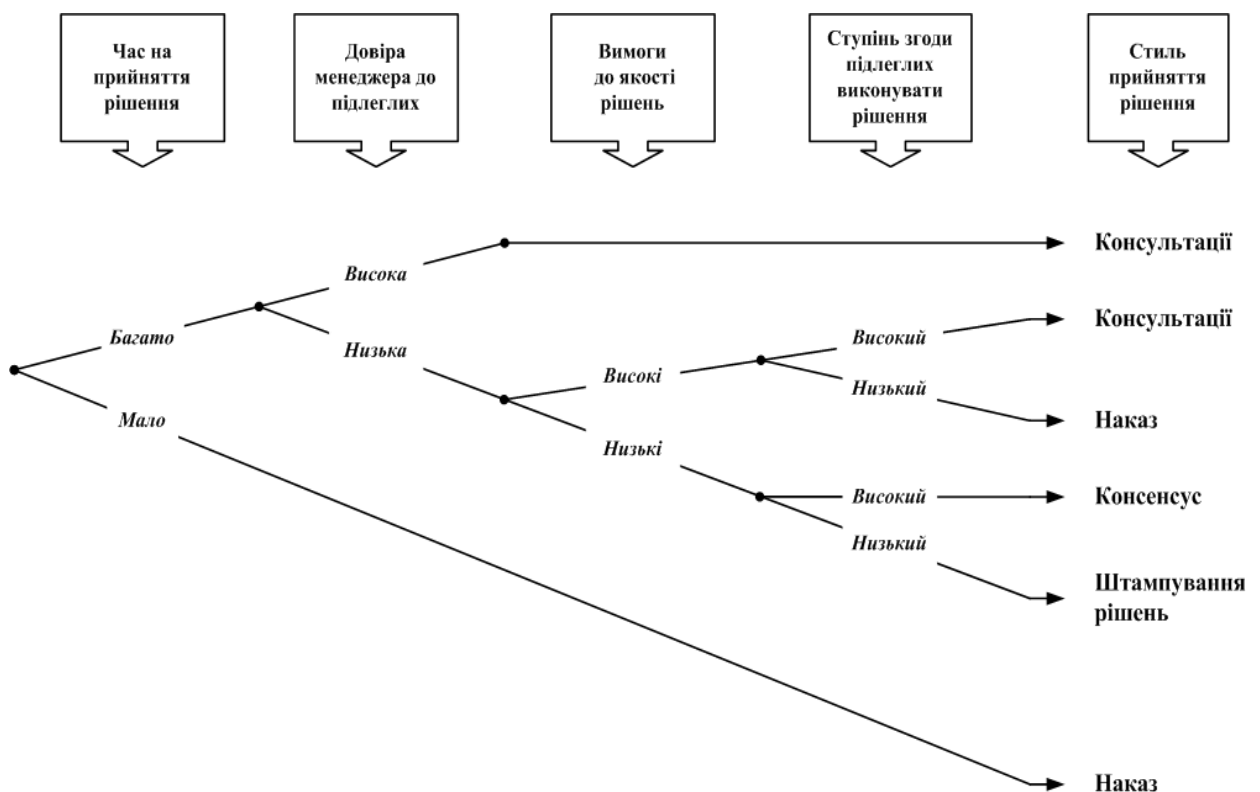


Рис. 3.4. Дерево стилів рішень

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль «консультації», тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;
- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення. Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в **табл. 3.2**.

Таблиця 3.2

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

<i>Умови вирішення проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
<p>1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати</p>	<p>1. Наказ Рішення приймається керівником незалежно від підлеглих з використанням інформації, яка у нього є</p>
<p>2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість</p>	<p>2. Консенсус Групове прийняття рішення із використанням інформації та ідей усіх членів групи</p>
<p>3. Якість та згода виконувати рішення однаково важливі</p>	<p>3. Консультації Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих</p>
<p>4. Ні якість, ні згода виконувати рішення не є критично важливими</p>	<p>4. Штампування рішень Рішення приймається найбільш легким та швидким способом - власне „штамується”</p>

3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- **методи індивідуального творчого пошуку:**
 - метод аналогії;
 - метод інверсії;
 - метод ідеалізації);
- **методи колективного творчого пошуку:**
 - метод «мозкового штурму»;
 - метод конференції ідей;
 - метод колективного блокноту);
- **методи активізації творчого пошуку:**
 - метод контрольних запитань;
 - метод фокальних об'єктів;
 - метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад, «підказаних», технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Щоб «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

- заборона критицизму і негативних коментарів;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочення вільного творчого мислення;
- забезпечення висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочення комбінування ідей, розвитку ідей на підставі інших тощо.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не

рекомендується залучати до конференції ідей осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод колективного блокноту поєднує індивідуальне незалежне висунання ідей з їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
- які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об'єкті замінити?

Метод фокальних об'єктів рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкту. Метод фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, які можуть мати практичний інтерес.

Характеристика методів пошуку альтернатив наведена на **рис. 3.5**.

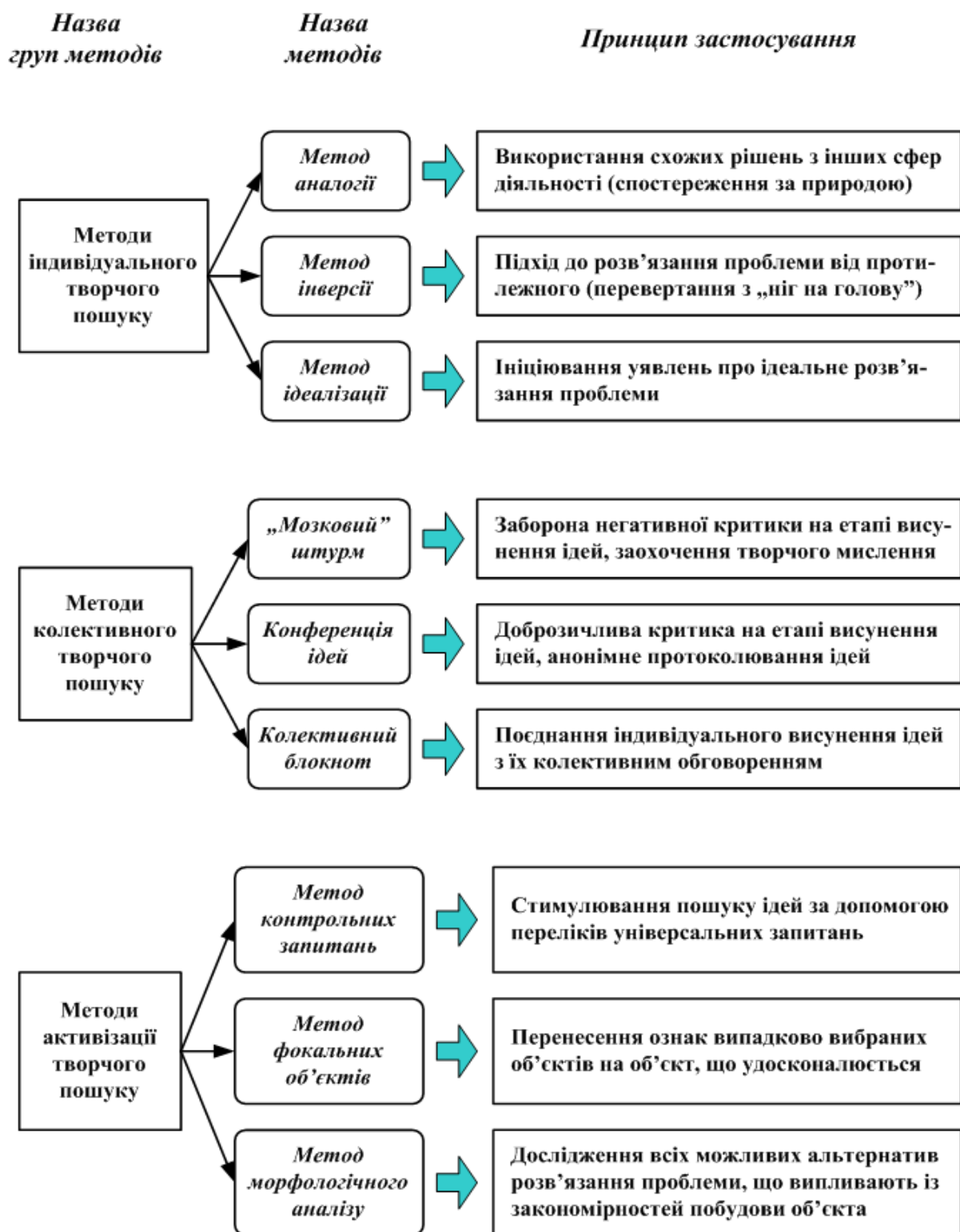


Рис. 3.5. Методи творчого пошуку альтернатив

ТЕМА 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

План лекції

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Література: [1; 4; 9; 11; 12; 14; 16; 17; 20; 23; 27; 37].

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на **рис. 4.1**.

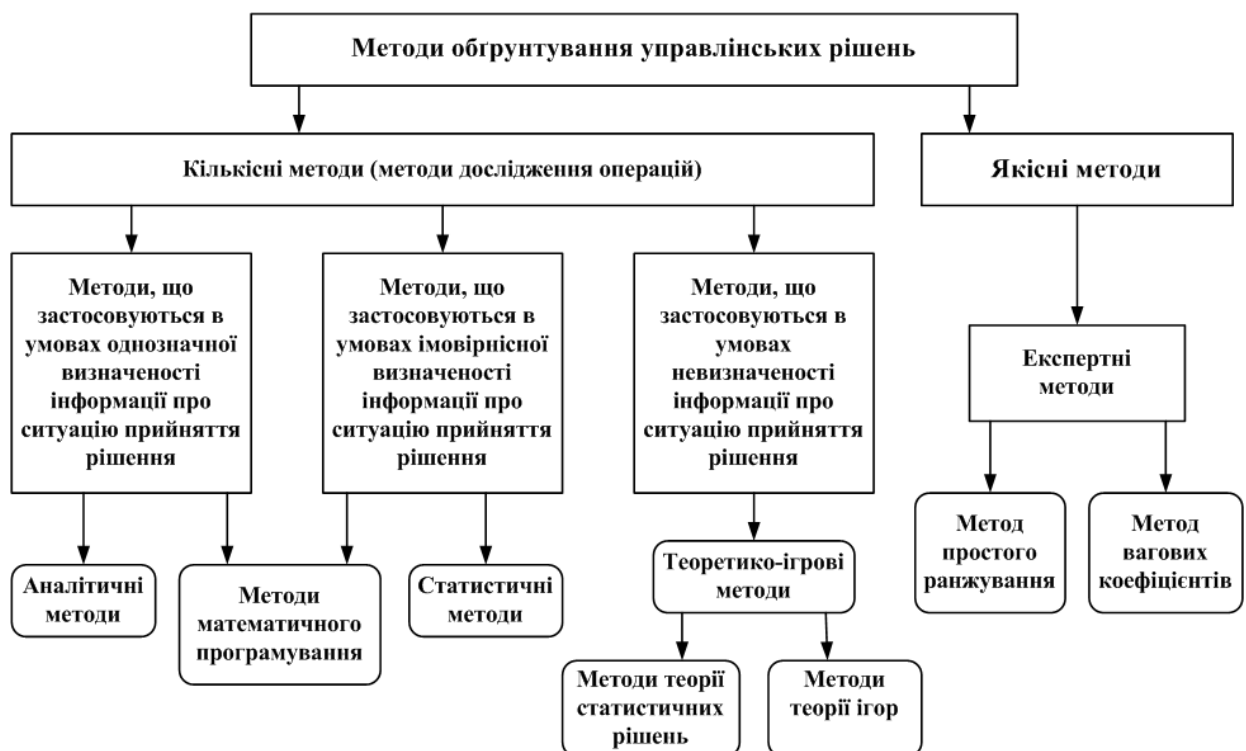


Рис. 4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, що приймає рішення, поділяються на:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення:
 - аналітичні методи;
 - частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення:
 - статистичні методи;
 - частково методи математичного програмування);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення – теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на *методи теорії статистичних рішень* та *методи теорії ігор*.

Нижче наведено загальну характеристику кожної із зазначених груп методів.

Аналітичні методи встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: метод платіжної матриці, метод «дерева рішень», кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, щоб забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного суперника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці теми.

2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень

Конкретним інструментом обґрунтування управлінських рішень, що широко використовується на практиці є прогнозування.

Під *прогнозом* розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні.

До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод.

До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття «очікуваного ефекту». *Очікуваний ефект* – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми (**рис. 4.2**).

Компоненти графіку «дерева рішень»:

- 1) *три поля*, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі:
 - а) *поле дій* (поле можливих альтернатив). Тут перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;
 - б) *поле можливих подій* (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені імовірності виникнення цих ситуацій;

в) *поле можливих наслідків* (поле очікуваних результатів). Тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;

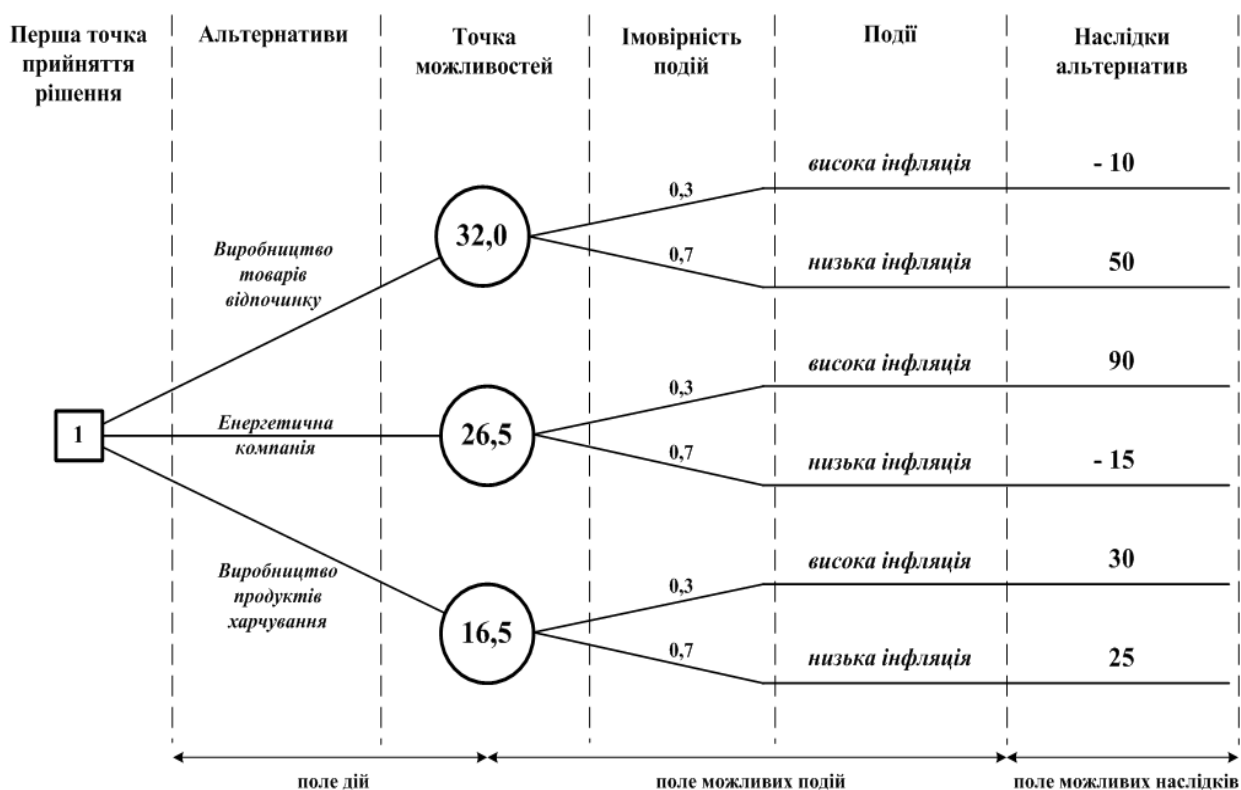


Рис. 4.2. Графік «дерева рішення» у задачі інвестування коштів фірми

2) **три компоненти:**

- а) *перша точка прийняття рішення*. Вона звичайно зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;
- б) *точка можливостей*. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;
- в) *«гілки дерева»*. Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

- а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева;
- б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

Теоретико-ігрові методи. В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

- 1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
- 2) методи теорії ігор.

Модель задачі **теорії статистичних рішень** можна описати так: якщо існує $S = (S_1, S_2, \dots, S_N)$ - сукупність можливих станів природи, а $X = (X_1, X_2, \dots, X_M)$ - сукупність можливих стратегій, складемо матрицю, кожний елемент якої R_{ij} - є результатом i -ої стратегії за j -ого стану природи.

В процесі прийняття рішення необхідно на основі наявних відомостей вибрати таку стратегію, яка забезпечить максимальний виграш за будь-яких станів природи. Отже, в задачах теорії статистичних рішень вже існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного стану природи. Для розв'язання таких задач використовуються наступні критерії:

1. **Критерій песимізму (критерій Уолда).** Згідно критерію песимізму для кожної стратегії існує найгірший з можливих результатів. Вибирається при цьому така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів. Критерій песимізму у математично формалізованому виді можна представити у вигляді формули 4.1:

$$\max(\min R_{ij}) \quad (4.1)$$

2. **Критерій оптимізму.** У відповідності до цього критерію, для кожної стратегії є найкращий з можливих результатів. За допомогою критерію оптимізму вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих, представлено у вигляді формули 4.2:

$$\max(\max R_{ij}) \quad (4.2)$$

3. **Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца).** В реальності, особа яка приймає рішення, не є абсолютним песимістом або абсолютним оптимістом. Звичайно вона знаходиться десь між цими

крайніми позиціями. У відповідності до таких передбачень і використовується критерій коефіцієнта оптимізму. Для математичної формалізації коефіцієнта оптимізму до його формули вводиться коефіцієнт λ , який характеризує (у долях одиниці) ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний ефект, формула 4.3:

$$\max [\lambda (\max R_{ij}) + (1 - \lambda)(\min R_{ij})] \quad (4.3)$$

4. **Критерій Лапласа.** За допомогою трьох попередніх критеріїв стратегія вибиралася, виходячи з оцінки результатів станів природи, і практично не враховувалися ймовірності виникнення таких станів. Критерій Лапласа передбачає розрахунки очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів виникнення кожного стану природи, зважених на ймовірності появи кожного з них. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект, формула 4.4:

$$\max \left(\sum_{j=1}^n R_{ij} \times P_j \right) \quad (4.4)$$

де P_j – імовірність виникнення j -го стану природи (у долях одиниці).

5. **Критерій жалю (критерій Севіджа).** Використання цього критерію передбачає, що особа, яка приймає рішення, має мінімізувати свої втрати при виборі стратегії. Іншими словами, вона мінімізує свою потенційну помилку при виборі неправильного рішення. Використання критерію жалю передбачає:

- побудову матриці втрат. Втрати (b_{ij}) розраховують окремо для кожної стратегії за формулою 4.5:

$$b_{ij} = (\max R_{ij}) - R_{ij} \quad (4.5)$$

- вибір кращої стратегії за формулою 4.6:

$$\min (\max b_{ij}) \quad (4.6)$$

Узагальнена характеристика критеріїв теорії статистичних рішень наведена у **табл. 4.1.**

Критерії теорії статистичних рішень

Назва критерію	Принцип оптимізації	Формула розрахунку
<u>Критерій песимізму</u> (критерій Уолда, критерій найбільшої обережності)	Орієнтація на песимістичний розвиток ситуації	$Y = \min (\max a_{ij})$
<u>Критерій оптимізму</u>	Орієнтація на оптимістичний розвиток ситуації	$Y = \max (\max a_{ij})$
<u>Критерій коефіцієнту оптимізму</u> (критерій Гурвіца)	Орієнтація на рівень оцінки оптимістичного розвитку ситуації	$Y = \max [k (\max a_{ij}) + (1 - k) (\min a_{ij})]$
<u>Критерій Лапласа</u>	Орієнтація на випадковий розвиток ситуації	$Y = \max (\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_j)$
<u>Критерій жалю</u> (критерій Севіджа)	Орієнтація на мінімізацію втрат або ризиків	$b_{ij} = (\max a_{ij}) - a_{ij}$ $Y = \min (\max b_{ij})$

Теорія ігор. Організації звичайно мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Тому робота менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Для вирішення таких проблем призначені методи теорії ігор.

Теорія ігор – це розділ прикладної математики, який вивчає моделі і методи прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Під конфліктом розуміється така ситуація, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечливі) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунок на розумного суперника, який намагається зашкодити іншому учаснику гри досягти успіху.

З метою дослідження конфліктної ситуації будують її формалізовану спрощену модель. Для побудови такої моделі необхідно чітко описати конфлікт, тобто:

- 1) уточнити кількість учасників (учасники або сторони конфлікту називаються *гравцями*);
- 2) вказати на всі можливі способи (правила) дій гравців, які називаються *стратегіями гравців*;
- 3) розрахувати, якими будуть результати гри, якщо кожний гравець вибере певну стратегію (тобто з'ясувати виграші або програші гравців).

Основну задачу теорії ігор можна сформулювати так: визначити, яку стратегію має застосувати розумний гравець у конфлікті з розумним суперником, щоб гарантувати кожному з них виграш, при чому відхилення будь-якого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш.

Центральне місце в теорії ігор займають парні ігри з нульовою сумою, тобто ігри, в яких:

- приймають участь тільки дві сторони;
- одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Такий рівноважний виграш, на який мають право розраховувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається ціною гри. Розв'язати парну гру з нульовою сумою означає знайти пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, а другу – для другого) і ціну гри.

Дві компанії Y і Z з метою збільшення обсягів продажу продукції розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y : - Y_1 (зменшення ціни продукції);
 - Y_2 (підвищення якості продукції);
 - Y_3 (пропозиція вигідніших умов продажу).

Компанія Z : - Z_1 (збільшення витрат на рекламу);
 - Z_2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);
 - Z_3 (збільшення кількості торгових агентів).

Вибір пари стратегій Y_i і Z_j визначає результат гри, який позначимо як A_{ij} і вважатимемо його виграшем компанії Y . Тепер результати гри для кожної пари стратегій Y і Z можна записати у вигляді матриці, у якій m рядків та n стовпців. Рядки відповідають стратегіям компанії Y , а стовпці - стратегіям компанії Z :

Стратегії

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z_1	Z_2	Z_3
Y_1	A_{11}	A_{12}	A_{13}
Y_2	A_{21}	A_{22}	A_{23}
Y_3	A_{31}	A_{32}	A_{33}

Така таблиця називається платіжною матрицею гри. Якщо гра записана у такому вигляді, це означає, що вона приведена до нормальної форми.

Для розв'язання гри розрахуємо верхню і нижню ціну гри та обчислимо сідлову точку.

Нижню і верхню ціну гри знаходимо, керуючись принципом обережності, згідно якого у грі потрібно поводитись так, щоб за найгірших для себе діях суперника отримати найкращий результат (вже відомий нам критерій песимізму).

Нижня ціна гри (позначають α) розраховується шляхом визначення мінімального значення A_{ij} по кожному рядку платіжної матриці (стратегії гравця Y) і вибору з-поміж них максимального значення, формула 4.7:

$$\alpha = \max(\min A_{ij}) \quad (4.7)$$

Верхня ціна гри (яку прийнято позначати β) розраховується шляхом визначення максимального значення A_{ij} по кожному стовпцю платіжної матриці гри (стратегії гравця Z) і вибору з-поміж них мінімального значення, формула 4.8:

$$\beta = \min(\max A_{ij}) \quad (4.8)$$

Якщо нижня ціна гри дорівнює верхній ($\alpha = \beta$), то така гра має сідлову точку і вирішується в чистих стратегіях. Сідлова точка – це такий елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпці.

Чисті стратегії – це пара стратегій (одна – для першого гравця, а друга – для іншого), які перехресшуються в сідловій точці. Сідлова точка в цьому випадку і визначає ціну гри.

Ігри, які не мають сідлової точки, на практиці зустрічаються частіше. Доведено, що і у цьому випадку рішення завжди є, але воно обрховується в

межах змішаних стратегій. Знайти рішення гри без сідлової точки означає визначення такої стратегії, яка передбачає використання кількох чистих стратегій.

В іграх із сідловою точкою відхилення одного гравця від своєї оптимальної стратегії зменшує його виграш (в найкращому випадку виграш залишається незмінним).

В іграх, які не мають сідлової точки, ситуація інша. Відхиляючись від своєї оптимальної стратегії, гравець має можливість отримати виграш більший за нижню ціну гри. Але така спроба пов'язана з ризиком: якщо другий гравець вгадає, яку стратегію застосував перший, тоді він також може відступити від своєї оптимальної стратегії. В результаті виграш першого гравця може бути меншим за нижню ціну гри. Єдина можливість завадити противнику вгадати, яка стратегія використовується – це застосувати декілька чистих стратегій. Звідси з'являється поняття «змішана стратегія».

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують:

- 1) метод простого ранжирування;
- 2) метод вагових коефіцієнтів.

Метод простого ранжування (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Цифрою «1» позначається найбільш важлива ознака, цифрою «2» - наступна за ступенем важливості і т.д.

Оцінки ознак (a_{ij}), отримані від кожного експерта, зводяться в таблицю 4.3:

Таблиця 4.3

Оцінки експертів

Ознаки	Експерти			
	1	2	...	m
X ₁	a ₁₁	a ₁₂	...	a _{1m}
X ₂	a ₂₁	a ₂₂	...	a _{2m}
...
X _n	a _{n1}	a _{n2}	...	a _{nm}

Далі визначається середній ранг, тобто середнє статистичне значення S_i за i -тою ознакою за формулою 4.9:

$$S_i = \left(\sum_{j=1}^m a_{ij} \right) / m \quad (4.9)$$

де a_{ij} – порядок надання переваги i -тій ознаці j -им експертом;
 j - номер експерта;
 i - номер ознаки;
 m - кількість експертів.

Чим меншим є значення S_i , тим вагомішою є ця ознака.

Метод вагових коефіцієнтів (оцінювання) полягає у наданні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Воно може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Узагальнену думку експертів S_i за i -ою ознакою розраховують за формулою 4.10:

$$S_i = \left(\sum_{j=1}^m a_{ij} \right) / m \quad (4.10)$$

де a_{ij} - ваговий коефіцієнт, який призначив j -ий експерт i -ій ознаці;
 j - номер експерта;
 i - номер ознаки;
 m - кількість експертів, які оцінюють i -ту ознаку.

Чим більшою є величина S_i , тим більш вагомою є ця ознака.

ТЕМА 5. Цілі управлінського планування

План лекції

1. Поняття і місце планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.

Література: [2; 4; 6; 8; 12; 14; 15; 18; 19; 24; 26; 34; 35; 36].

1. Поняття і місце планування в системі управління

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування:

планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис. 5.1):

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

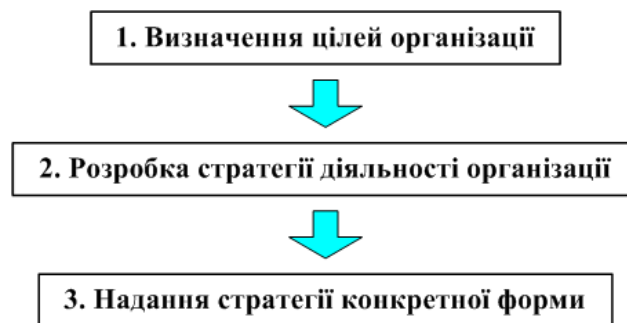


Рис. 5.1. Послідовність виконання основних етапів планування

2. Типи планів в організації

На практиці існує багато **критеріїв класифікації планів** організації. Найчастіше з них використовують такі:

- 1) за **критерієм широти охопленої сфери** розрізняють *стратегічні* й *оперативні* плани;
- 2) за **критерієм часового горизонту** плани поділяють на *довгострокові* й *короткострокові*;

3) за *ступенем конкретизації* вирізняють завдання й орієнтири.

Стратегічні – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не повинні змінюватися.

Довгострокові – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Мета цих планів - врахування змін у зовнішньому середовищі організації та вчасне реагування на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

На **рис. 5.2** представлений вплив основних ситуаційних факторів (рівень менеджменту, стадія «життєвого циклу» та невизначеність середовища) на вибір типу планів.

<i>Рівень менеджменту</i>		<i>Стадія життєвого циклу організації</i>				<i>Невизначеність середовища</i>		<i>Типи планів</i>
						<i>висока</i>	<i>низька</i>	
<i>високий</i>	<i>низький</i>	<i>формування</i>	<i>зростання</i>	<i>зрілість</i>	<i>запад</i>			
								Довгострокові Стратегічні
								Короткострокові Оперативні
								Орієнтири
								Короткострокові Завдання
								Довгострокові Завдання
								Короткострокові Орієнтири
								Короткострокові Орієнтири
								Довгострокові Завдання

Рис. 5.2. Вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів

2. Цілі управлінського планування

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Чітко сформульовані організаційні цілі мають відповідати **вимогам**:

- конкретність та вимірюваність;
- орієнтованість у часі;
- реалістичність, досяжність, не перевищення можливостей організації;
- несуперечливість, узгодженість, взаємопов'язаність;
- сформульованість письмово.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація цілей організації

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види цілей організації</i>
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що по'язані із виробництвом 2.3. Цілі, що по'язані із ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що по'язані із персоналом 2.5. Цілі, що по'язані із дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізіональні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Довгострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Короткострокові цілі

Глобальна мета – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства. Глобальна мета – це уявлення про суспільне призначення організації.

Місія організації – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

Встановлення цілей є першою фазою в процесі планування. Тому ефективність планування багато в чому залежить від якості реалізації цієї фази.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей – і в цьому контексті є цільовим. **Цільовий підхід до управління** знайшов вираз у декількох концепціях: «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління» тощо.

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване **«управління за цілями» (MBO – management by objectives)**.

У відповідності до концепції MBO загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється так званий каскад цілей організації. Якщо кожний виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група робітників, і структурний підрозділ організації, і організація в цілому.

Отже, **сутність концепції MBO** полягає у наступному:

- 1) для кожного співробітника організації визначається мета його діяльності;
- 2) забезпечується взаємозв'язок таких цілей;
- 3) забезпечується досягнення кожним виконавцем встановленої мети;
- 4) керівник та підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого.

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, в процесі MBO цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноособово (не нав'язуються підлеглим). При цьому розуміється, що ступінь досягнення мети буде основним критерієм оцінки та винагородження діяльності підлеглого.

Процес MBO, іншими словами, розглядається як надання «голосу» підлеглому в процесі встановлення цілей та чіткого визначення результатів

його діяльності за певний проміжок часу. Начальник та підлеглий спільно вибирають цілі діяльності підлеглого та «домовляються», як буде вимірюватись їх досягнення.

Необхідною складовою МВО є наявність зворотного зв'язку. В ідеалі МВО вимагає встановлення безперервного зворотного зв'язку, тобто такого, коли працівник самостійно, без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів.

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Процес управління за цілями

<i>Етапи процесу управління</i>	<i>Зміст етапів</i>
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

1. **Оптимізація організаційної структури управління організацією.** Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації.
2. **Забезпечення цілеспрямованої мотивації працівників.** Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, знань сфери своєї компетенції та отримання допомоги від начальника.
3. **Ефективні методи контролю** (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО:

1. Складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт.
2. Імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.
3. МВО вимагає:
 - встановлення короткострокових цілей;
 - значної бюрократії;
 - високої кваліфікації персоналу.

ТЕМА 6. Процес планування в організації

План лекції

1. Сутність стратегічного планування.
2. Формулювання стратегії.
3. Надання стратегії конкретної форми.

Література: [1; 2; 3; 5; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 25; 31; 33; 35; 36].

1. Сутність стратегічного планування

У широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. **Стратегія** – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Як впливає розробка стратегії на результативність діяльності організації? Щоб вижити у світі бізнесу, необхідно завжди «озиратися» навкруги: спостерігати за змінами середовища, бачити, що роблять інші, та у разі необхідності вміти пристосуватися до змін. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у

розробці стратегії. Якщо в організації за таких умов відсутня єдина стратегія, не виключено, що різні підрозділи організації прийматимуть суперечливі та неефективні рішення. Щоб уникнути такої ситуації і опрацьовується стратегія.

Основними елементами стратегії є:

- сфера стратегії;
- розподіл ресурсів;
- конкурентні переваги;
- синергія.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували б як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли б організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації, в які спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи), а також від яких забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона може спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють **три основні рівні стратегій:**

- 1) загальнокорпоративна стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) функціональна стратегія.

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія. Вона має знайти відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатись організація?». До складу загальнокорпоративної стратегії входять наступні **складові:**

- місія організації;
- види та ринки її діяльності;
- бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: *сфера стратегії* та *розподіл ресурсів*.

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується стратегія бізнесу. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної

стратегії, але *орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації*. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують *стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями*, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі три рівні стратегій тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій (рис. 6.1).

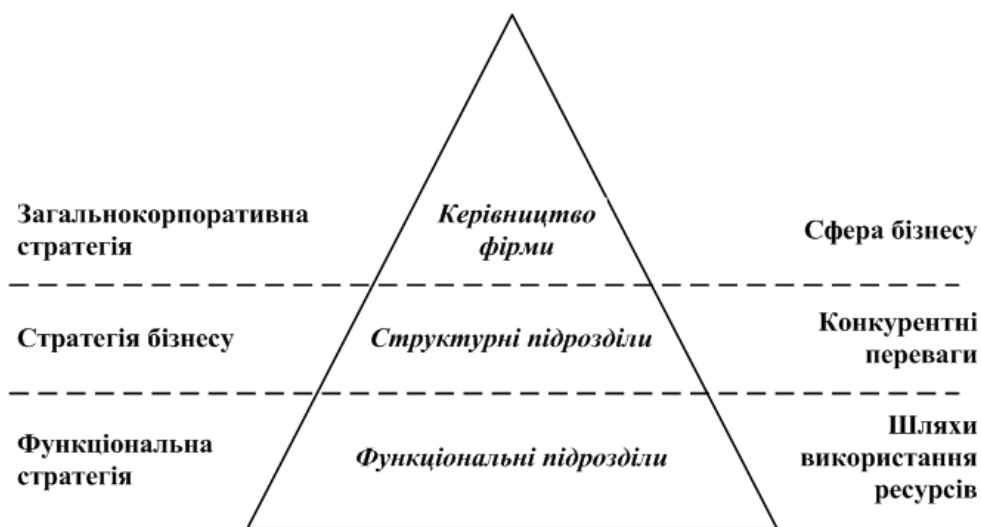


Рис. 6.1. Піраміда стратегій

2. Формулювання стратегії

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в певній логічній послідовності (рис. 6.2).

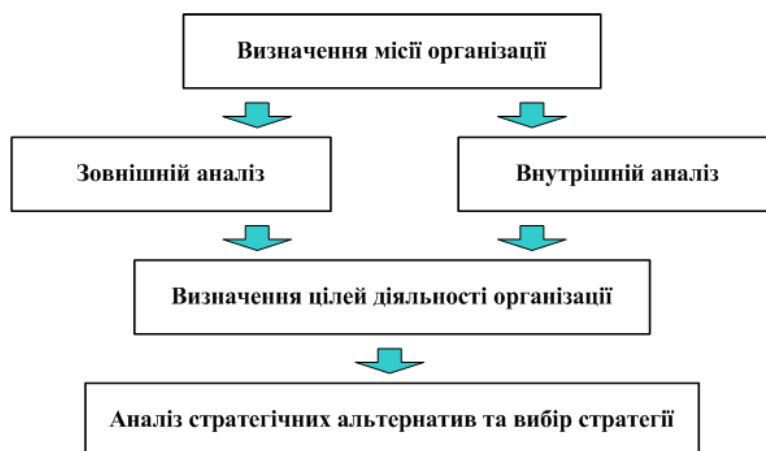


Рис. 6.2. Послідовність виконання етапів стратегічного планування

1. **Визначення місії фірми.** Місія фірми – це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрямки та орієнтири її діяльності. Місія фірми нібито окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?»

За словами П. Дракера: «Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: «Яким є мій бізнес?», можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку».

Таким чином, місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.

Формулювання місії має бути чітким і лаконічним, містити такі **елементи**:

- головні цілі діяльності;
- основні споживачі продукції;
- товари (послуги), що виробляються;
- ринки (сегменти ринку) діяльності;
- специфіка задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Сформулювавши місію, організація нібито знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та виокремлює її між конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два наступних кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

2. **Зовнішній аналіз** – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити **сприятливі можливості**, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити **загрози та небезпеки** для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їхню сукупність поділяють на:

- а) **глобальні фактори** (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;
- б) **галузеві фактори** (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таку оцінку примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

- а) **споживачі** (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);
- б) **постачальники** (інтенсивність конкуренції між постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);
- в) **конкуренти** (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку між ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);
- г) **технології** (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. **Внутрішній аналіз** – це процес оцінки факторів, які «виростають» в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення **сильних** та **слабких** сторін організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Щоб упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується **форма балансу** (табл. 6.1).

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу з максимальною об'єктивністю мають бути віднесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації.

Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо	1. Якості, яких не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо	2. Ресурси, що є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити:

- зони підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного **SWOT-аналізу**. **SWOT**- аббревіатура 4-ох англійських слів:

- S** – strength – сила,
- W** – weakness – слабкість,
- O** – opportunities – можливості,
- T** – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний **SWOT-аналіз** проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?
3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі **SWOT-аналізу** досліджуються також попарні сполучення усіх складових **SWOT-аналізу** з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримуємо *матрицю SWOT*, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полів (рис. 6.3).

	<p>Можливості:</p> <p>1. 2.</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. 2.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1. 2.</p>	<p>Поле „СІМ” (сила і можливості)</p>	<p>Поле „СІЗ” (сила і загрози)</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. 2.</p>	<p>Поле „СЛМ” (слабкість і можливості)</p>	<p>Поле „СЛЗ” (слабкість і загрози)</p>

Рис. 6.3. Матриця *SWOT*- аналізу

4. **Визначення цілей діяльності організації.** Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно «пункту» прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Відповіді на ці запитання визначаються цілями діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких *термінах*:

- **прибутковість** (показники: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- **виробничі потужності**;
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від того:

- наскільки правильно сформульовані цілі;
- як широко про них поінформований персонал організації;
- як стимулюється їх досягнення.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Для досягнення однієї мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

- 1) за допомогою яких способів може бути досягнута мета?
- 2) який з цих способів є найкращим?

Відповідаючи на ці запитання, керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Існує, як ми вже з'ясували, три рівні стратегій: загальнокорпоративний, стратегія бізнесу та функціональний. Розробка кожного з них має свої особливості.

Розробка загальнокорпоративної стратегії

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на **класифікацію стратегій** за цілями.

Відповідно до цього критерію розрізняють (**табл. 6.2**):

- стратегію зростання;
- стратегію стабільності;
- реструктивну стратегію;
- комбіновану стратегію.

Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.

Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають зберегти існуючий стан.

Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.

У діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – комбінована стратегія.

Типи та варіанти загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративних стратегій
1. Стратегія зростання	<p>1.1. За напрямками зростання:</p> <p>а) <i>Стратегія експансії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва; <p>б) <i>Стратегія диверсифікації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна; <p>в) <i>Стратегія інтеграції:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція „вперед”; - інтеграція „назад” <p>1.2. За методами зростання:</p> <p>а) стратегія внутрішнього росту;</p> <p>б) стратегія зовнішнього росту</p> <p>1.3. За темпами зростання:</p> <p>а) офензивна (наступальна) стратегія;</p> <p>б) дефензивна (оборонна) стратегія</p>
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	<p>3.1. Стратегія ліквідації;</p> <p>3.2. Стратегія відсікання зайвого;</p> <p>3.3. Стратегія переорієнтації;</p> <p>3.4. Стратегія створення „стратегічних коаліцій”</p>
4. Комбінована стратегія	

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено *метод пакетного менеджменту*. Сутність методу полягає в тому, що групи (пакети) продукції

організації поділяються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями, наприклад:

- 1) темпи зростання ринку,
- 2) частка продукції фірми на ринку.

На **рис. 6.4** зображені позиції чотирьох груп продукції фірми (**A**, **B**, **C**, **D**) відповідно до сформульованих критеріїв.

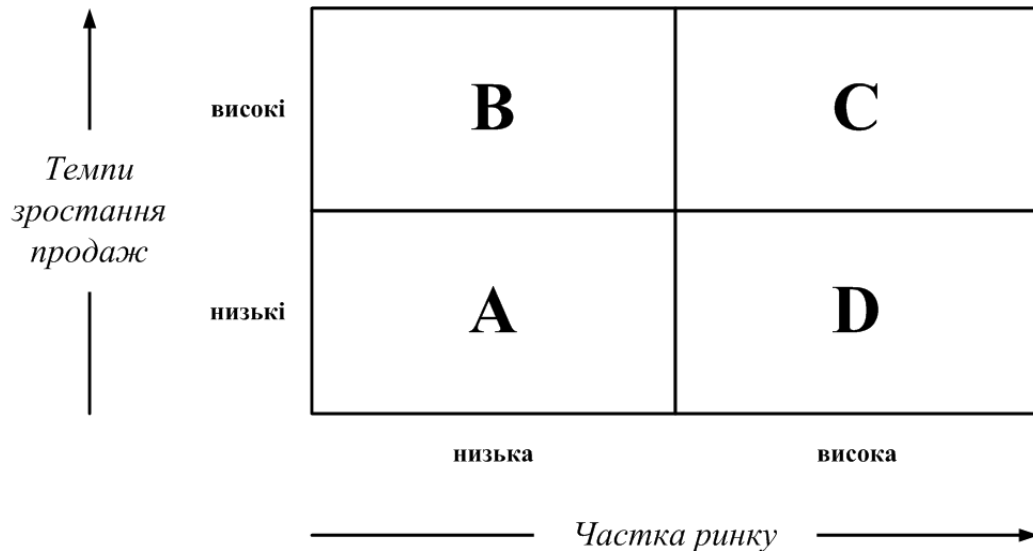


Рис. 6.4. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (метод пакетного менеджменту)

Групи продукції **A** і **D** навряд чи будуть демонструвати в майбутньому зростання, швидше буде спостерігатись падіння обсягів їх виробництва.

Групи продукції **B** і **C** потенційно мають сильні позиції. Тут можна очікувати значного приросту. Проте бажане зростання вимагатиме значних капіталовкладень, особливо група **B**.

Позиції продукції **A** і **B** щодо конкурентів слабкі, а у **C** і **D**, навпаки, – сильні.

Враховуючи, що завоювання більшого сектору ринку спричиняє зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок обсягів виробництва, можна говорити про високий прибуток груп продукції **C** і **D**. Особливо прибутковим може бути сектор **D**, оскільки тут недоцільні додаткові інвестиції під майбутнє зростання.

Отже, можна запропонувати наступні стратегії для різних груп продукції:

- 1) реструктивна стратегія для **A**;
- 2) стратегія зростання для **C**;
- 3) стратегія стабільності для **D**;
- 4) стратегія зростання (або реструктивна стратегія) для **B**.

Принцип матричної техніки покладено в основу багатьох конкретних методів вибору загальнокорпоративної стратегії, зокрема, в основу побудови старої та нової **матриці BCG** (Бостонської консультативної групи).

З метою ідентифікації видів продукції, які мають високий потенціал, і тих, які виснажують ресурси організації, BCG запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2 (рис. 6.5).

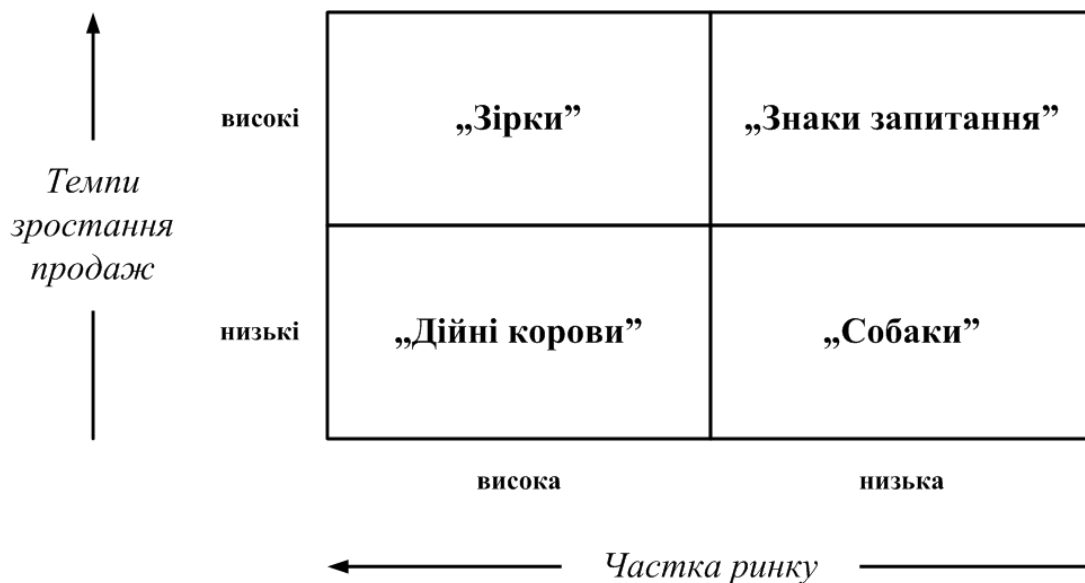


Рис. 6.5. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (матриця BCG)

«Дійні корови» – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

«Зірки» – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидко зростаючому ринку і є там домінуючими.

«Знаки запитання» – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковане, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

«Собаки» – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

Яку стратегію слід обрати для різних пакетів? Менеджер повинен:

- 1) дойти «коров» так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у «корови». Використовувати прибуток, який вони приносять, для фінансування більш перспективних продуктів;
- 2) «зірки» є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у «зірки» принесуть значні дивіденди. «Зірки» у перспективі перейдуть у категорію «дійних корів», тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;
- 3) найважче рішення стосується «знаків запитання». Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у «зірки». Тому «знаки запитання» називають ризикованими продуктами;
- 4) «собаки» – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

Матриця BCG є інструментом для позиціювання товарів та балансування їх набору в компанії.

Нова матриця BCG ґрунтується на трьох передбаченнях:

- 1) компанія, яка досягла конкурентних переваг, буде прибутковою;
- 2) кількість шляхів досягнення конкурентної переваги та потенційний розмір переваги змінюється в залежності від галузі;
- 3) розвиток галузі змінює природу та значущість цих переваг.

Ключові характеристики галузі визначаються двома критеріями:

- кількість шляхів досягнення переваги;
- розмірів цієї переваги;

За допомогою критеріїв була побудована матриця (рис. 6.6).

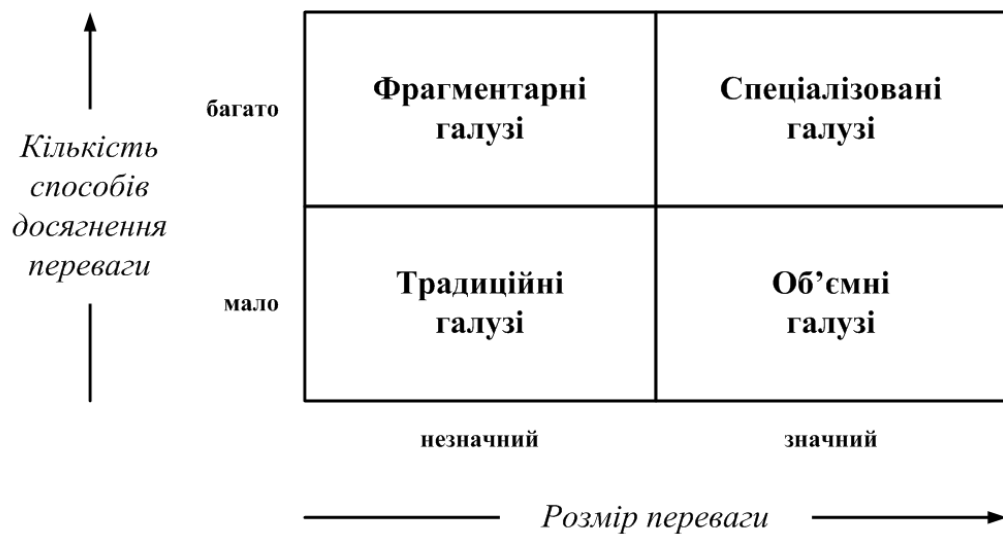


Рис. 6.6. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (нова матриця BCG)

Традиційна галузь – ці галузі мають обмежену кількість шляхів досягнення переваги та будь-яка перевага у цій галузі буде незначною (металургійне виробництво, пивоваріння тощо).

Об'ємна галузь – ці галузі звичайно мають обмежену кількість шляхів досягнення переваги, але вони роблять цю перевагу дуже значною, завдяки масовому типу виробництва (компанія ВІС).

Спеціалізована галузь – фірми у такій галузі обирають свою нішу на ринку та спеціалізуються у цій ніші (автомобілебудівні компанії).

Фрагментарна галузь – у цій галузі існує багато шляхів виділитися, але не існує такої переваги, яку не можуть скопіювати конкуренти.

Що означає виокремлення зазначених галузей з точки зору розробки стратегій? BCG зробила такі висновки:

1. **Традиційні галузі** пропонують обмежену кількість можливостей. Тому менеджмент має шукати будь-які засоби зменшення витрат та економії готівки.
2. В **об'ємних галузях**, які надають значну перевагу, необхідно якомога ширше її використовувати. Менеджмент має агресивно управляти конкуренцією, намагаючись знизити її інтенсивність. Фірми, які мають малу частку ринку повинні думати про вихід з галузі або шукати нові шляхи виділитися у цій галузі.
3. Якщо фірма знаходиться у **спеціалізованій галузі**, необхідно шукати можливості запобігання конкуренції, створюючи перевагу, яку важко досягти конкурентам. При цьому необхідно постійно спостерігати за змінами у природі конкуренції в цій галузі.
4. У **фрагментарній галузі** менеджмент має виважено підходити до нових інвестицій, прискорювати їх окупність, підтримуючи свою позицію. Необхідно бути надзвичайно обережним у питаннях розширення бізнесу.

Підхід з позиції моделі «життєвого циклу продукту».

Консультаційна фірма *Artur D. Little Inc.* запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі «життєвого циклу продукту». Цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу (рис. 6.7).

Цей 4-х стадійний цикл дуже схожий на матрицю BCG. За аналогією можна самостійно зробити висновки щодо стратегії фірми на кожній стадії життєвого циклу продукту.

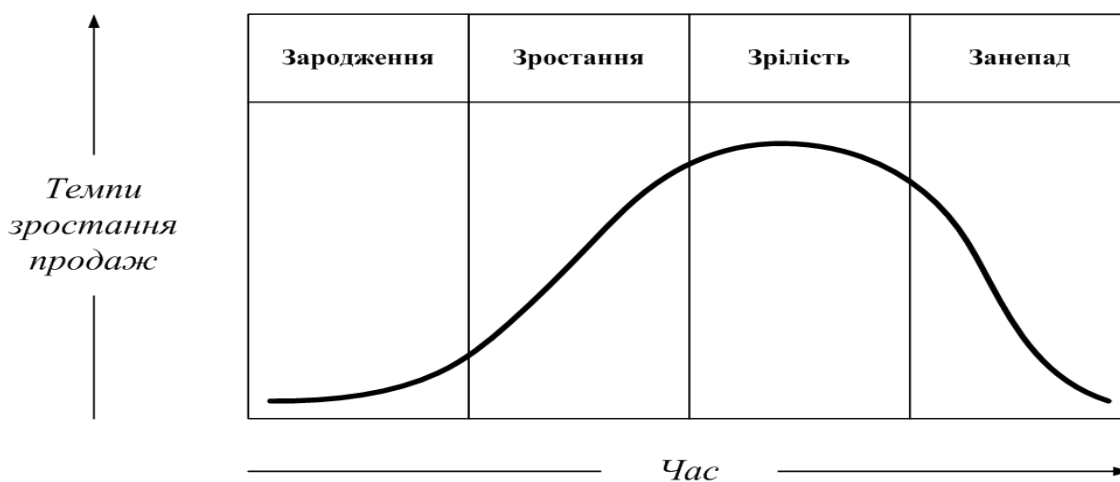


Рис. 6.7. Модель «життєвого циклу» продукту

Методи вибору стратегій бізнесу

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна

згрупувати, якщо взяти за основу *класифікацію типових стратегій бізнесу*, запропонованих М. Портером:

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити прийнятний для себе рівень прибутків, навіть за нижчих від конкурентів цін. Ті ж самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів.

Найбільш поширені *засоби реалізації стратегії контролю за витратами*:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами є ефективними за умов.

Умови ефективного застосування стратегії контролю за витратами:

- 1) чутливість покупців до зміни цін на продукцію (еластичність попиту);
- 2) наявність прямих товарів заміників;
- 3) наявність реальної можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються, переоцінивши свої можливості управляти витратами.

Стратегія диференціації – обумовлює постачання на ринок товарів (послуг), які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є *наявність у товару або послуги унікальної властивості*, яка приваблює споживача.

Унікальними властивостями можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія, проте для успіху необхідно донести до споживача інформацію про унікальні властивості продукції (реклама). Не слід також забувати про те, що витрати на створення

унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу **стратегії фокусування** покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити частку своєї продукції на ринку.

Опрацювання стратегії фокусування здійснюється у такій **послідовності**:

1. Вибір одного або кількох сегментів ринку.

Варіанти ознак сегментації:

- певна група споживачів (Ролс-Ройс);
- специфічний географічний ринок (Африка);
- обмежена частина асортименту продукції (Опель).

2. Ідентифікація специфічних потреб споживачів у цьому сегменті ринку.

3. Пошук кращих за конкурентів способів задоволення специфічних потреб споживачів.

Зробити це можна:

- шляхом контролю за витратами,
- шляхом диференціації.

Отже, у стратегії фокусування існує фокус витрат та фокус диференціації, які обмежені одним або кількома вузькими сегментами ринку (рис. 6.8).

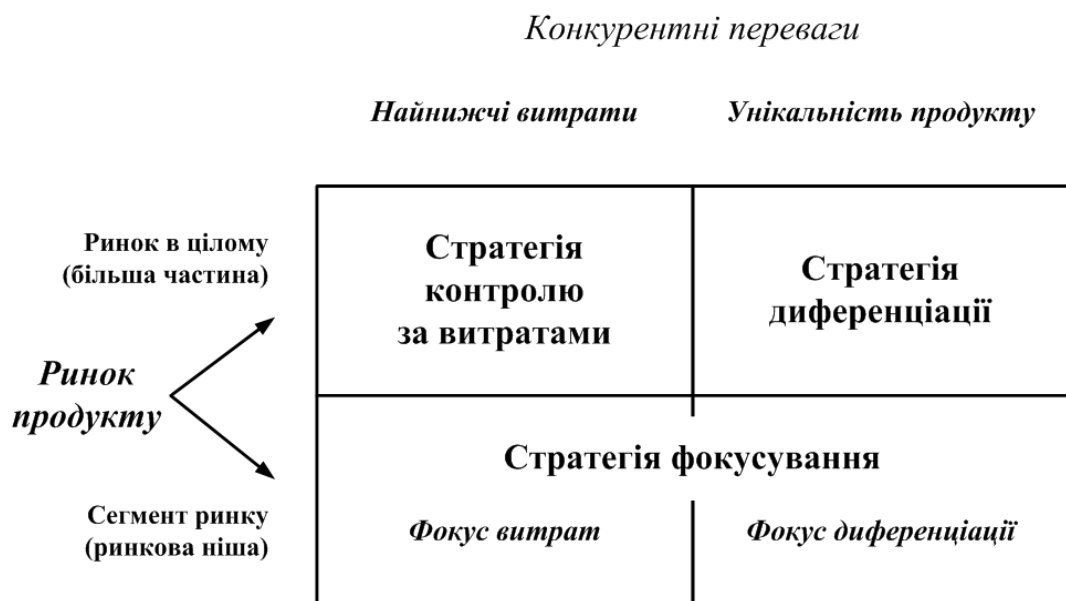


Рис. 6.8. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Стратегія фокусування широко розповсюджена в бізнесі індивідуальних підприємців, які не мають достатньо ресурсів, щоб охопити ринок в цілому.

Жодна з зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг проти інших. Усі вони широко використовуються на практиці.

В цілому *ефективна стратегія* повинна відповідати *наступним характеристикам*:

- 1) орієнтація на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- 2) орієнтація на сильні сторони (конкурентні переваги) фірми;
- 3) наявність конкретних задач, що дозволяють реалізувати конкурентні переваги (обслуговувати споживачів краще проти конкурентів);
- 4) наявність заходів, що дозволяють долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

3. Надання стратегії конкретної форми

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, зазвичай, не повторюються у майбутньому	1. Програми 2. Проекти 3. Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, зазвичай, повторюються через певні проміжки часу	1. Політика 2. Стандартні операційні процедури 3. Правила

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

- а) **програми** – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);
- б) **проекти** – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми;
- в) **бюджети** – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

- а) **політика** – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає напрямок діяльності. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, встановлює орієнтири організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;
- б) **стандартні операційні процедури (СОП)** показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які вимагаються. СОП є швидше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються;
- в) **правила** – це найбільш вузька форма планів, що повторюються (опис змісту дій, які вимагаються від виконавця). Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП звичайно описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на усунення мислення. Менеджер використовує їх тоді, коли не хоче, щоб підлеглі діяли самостійно.

ТЕМА 7. Основи теорії організації

План лекції

1. Сутність і зміст функції організації.
2. Класична теорія організації.
3. Поведінковий підхід в теорії організації.
4. Ситуаційний підхід в теорії організації.

Література: [1; 2; 4; 6; 7; 9; 11; 12; 15; 16; 20; 21; 25; 27; 31; 32].

1. Сутність і зміст функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура». Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності):

- а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові;
- д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

На **рис. 7.1** представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності (діапазон – сукупність всіх точок відрізка прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).



Рис. 7.1. Діапазони можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується організаційними параметрами:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація – місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація – передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

2. Класична теорія організації

За часом опрацювання розрізняють:

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на вивченні:

- анатомії організації;
- формальної структури організації;
- поділу праці та спеціалізації;
- ієрархії побудови організації.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової)** теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виокремити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили опрацювання «універсальних принципів управління», дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль (Тема 2. «Еволюція управлінської думки», рис. 2.3) у книзі «Загальна промислова адміністрація» (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер («Теорія соціальних та економічних організацій», 1947). В результаті аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій він сформулював концепцію ідеальної бюрократії (Тема 2. «Еволюція управлінської думки», рис. 2.4). Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером **ідеальна бюрократія** має наступні основні характеристики:

- 1) **високий ступінь поділу праці** - кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- 2) **чітка управлінська ієрархія** – кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) **численні правила, стандарти та показники оцінки роботи** – організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;
- 4) **«дух формальної знеособленості»** – менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- 5) **підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями** кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у **табл. 7.1**.

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь поділу праці; - чітка ієрархія влади; - формальний добір кадрів; - значна формалізація <p>зазвичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p>	<p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p>

3. Поведінковий підхід в теорії організації

Найбільш чітко *поведінковий підхід в теорії організації* був сформульований у працях професора Мічиганського університету *Р. Лайкерта*, який дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними.

Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник – підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (**табл. 7.2**).

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав «Система 1». Іншою крайньою формою є «Система 4».

Лайкерт вважав, що до «Системи 4» (партисипативно-демократичної) як *найбільш ефективної* з точки зору організаційних параметрів, мають прагнути всі організації.

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<u>Система 1</u> <i>Експлуаторсько-авторитарна</i>	<u>Система 2</u> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<u>Система 3</u> <i>Консультативно-демократична</i>	<u>Система 4</u> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, <u>обмежують прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, <u>принускають</u> деяку <u>інформацію</u> низу, <u>отримують ідеї</u> від підлеглих, <u>дозволяють їм приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, <u>прагнуть конструктивно використати їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, <u>організують потік інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, <u>завжди вислуховують їх ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, <u>організують широкий обмін інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

4. Ситуаційний підхід в теорії організації

Сучасна теорія організації (*ситуаційний підхід в теорії організації*) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

До *основних ситуаційних факторів*, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія. У широкому розумінні *технологія* – це процес конверсії (перетворення) організаційних входів (людських, фінансових, фізичних та

інформаційних ресурсів) в організаційні виходи (продукція, послуги, прибутки/збитки). Таке розуміння технології дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

На початку 60-х років група науковців під керівництвом Дж. Вудворд досліджувала діяльність малих підприємств з метою встановити взаємозв'язки між розмірами організації та її структурою. Але такі взаємозв'язки не виявилися доти, доки всі фірми не класифікували за типами технологій.

Були визначені **3 типи технологій**:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі **висновки**:

1. Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.
2. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає технології, що використовується.

Отже, **не існує** «ідеальної» організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип доцільний для організацій з технологією масового виробництва (**табл. 7.3**).

Таблиця 7.3

Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
Найефективніша структура	органічна	механістична	органічна

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж. Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Більш широку основу для класифікації технологій запропонував Ч. Перроу, що розглядав технології крізь призму двох таких критеріїв:

- 1) ступінь мінливості завдань у роботі індивідуума;
- 2) тип дослідних процедур для пошуку методів реагування на ці зміни (або ступінь, у якому проблема піддається аналізу).

Відповідно до цього Ч. Перроу виокремив такі технології (рис. 7.2):

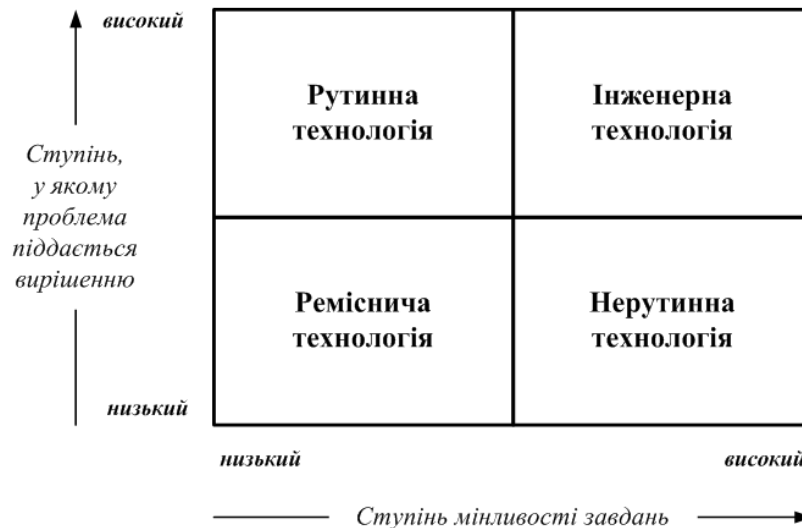


Рис. 7.2. Класифікація технологій за Ч. Перроу

Рутинна технологія – за такої технології працівники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів).

Інженерна технологія – для такої технології характерні часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів).

Нерутинна технологія – має справу з частими змінами завдань та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість).

Реміснича технологія – за такої технології завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування).

На підставі такої класифікації Ч. Перроу зробив такі **висновки**:

- 1) якщо проблеми можна вивчити на системній основі з використанням логічного та раціонального аналізу, слід використовувати рутинну та інженерну технології;
- 2) якщо проблеми не можуть бути вирішені раціональними методами, а вимагають використання інтуїції, передбачень, досвіду, слід використовувати ремісничу та не рутинну технології;

- 3) якщо нові, незвичайні проблеми з'являються досить часто, для їх вирішення доцільно використовувати інженерну або не рутинну технології;
- 4) якщо нові проблеми виникають порівняно рідко, перевагу слід надавати рутинній або ремісничий технологіям.

На думку Ч. Перроу технологія – це процес або методи трансформації входів у виходи, які відрізняються за ступенем їх рутинності. Чим більш рутинну технологію використовує організація, тим більш стандартизованою має бути її структура. Рутинна технологія асоціюється з бюрократичною структурою. Не рутинна технологія дає більше підстав для застосування органічної організаційної структури.

Розміри організації. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони дійшли таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильніший вплив на структуру в цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру показано в **табл. 7.4.**

Таблиця 7.4

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

<i>Структурні характеристики організацій</i>	<i>Розміри організацій</i>	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Дійсно, з точки зору теорії збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів поділу праці (спеціалізації). Отже, для забезпечення необхідного рівня координації діяльності працівників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі

менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає все більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) **складність середовища** – визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) **динамічність середовища** – характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) **невизначеність середовища** – визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Дослідження *Т. Барнса* і *Дж. Сталкера* взаємозв'язків між середовищем і структурою дозволило ідентифікувати два крайніх типи середовища: **стабільне** (відносно постійне у часі) і **нестабільне** (характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації із стабільним середовищем звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Їх типи організаційних структур дістали назву відповідно механістичної та органічної (**табл. 7.5**).

Таблиця 7.5

Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур *Т. Барнса* і *Дж. Сталкера*

<i>Параметри</i>	<i>Характеристики організаційних систем</i>	
	<i>механістична (закрита, стабільна)</i>	<i>органічна (відкрита, адаптивна)</i>
1	2	3
1. Загальне середовище	спокійне	турбулентне
2. Передбаченість змін середовища	висока	недостатня
3. Технологія	стабільна	динамічна
4. Вплив середовища на організацію	слабкий	сильний
5. Акценти діяльності	виконання робіт	вирішення проблем
6. Процес прийняття рішень	програмований	непрограмований
7. Загальні організаційні цінності	ефективність, безпека, передбаченість, запобігання ризику	результативність, адаптивність, сприйняття ризику

1	2	3
8. Процедури і правила	багато, часто формалізовані, письмові	мало, часто неформалізовані
9. Кількість ієрархічних рівнів	багато	мало
10. Джерело влади	позиція в організаційній ієрархії	рівень знань працівника
11. Відповідальність	визначена посадою	приймається самим працівником
12. Міжособистісні стосунки	формальні	неформальні
13. Мотиваційні фактори	потреби нижчих рівнів	потреби вищих рівнів
14. Стиль керівництва	автократичний	демократичний
15. Зміст комунікаційних процесів	безособистісна передача рішень та інструкцій	поради та неформальне спілкування
16. Процеси контролю	використання правил та регуляторів	міжособистісні контакти, переконання і підтримка

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості). Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету *П. Лоуренс* і *Е. Лорш*. Вони вважали, що вплив середовища не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї організації.

Кожний структурний підрозділ має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова (рис. 7.3).

Ці дослідження дозволяють зробити такі *висновки*:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. Організація, як правило, має справу з багатьма середовищами своїх структурних підрозділів з різним ступенем невизначеності.
2. Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури

своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.



Рис. 7.3. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса - Лорша

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і, перш за все, Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій, *А. Чандлер* дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Г. Мінцберг, крім того, дійшов висновку, що темпи зростання організації та розподіл повноважень також впливають на організаційну структуру. Мінцберг класифікував організації за ***трьома основними критеріями***:

- 1) ***основний механізм координації*** (основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності);
- 2) ***ключова частина організації*** (частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації);
- 3) ***тип децентралізації*** (спосіб розподілу влади в організації).

Кожний з цих критеріїв має декілька параметрів (**табл. 7.6**).

Принципи класифікації організацій за Г.Мінцбергом

Критерії класифікації	Параметри критеріїв
<p>1. Основний механізм координації</p> <p>- підхід до координації організаційної діяльності</p>	<p>1.1. <u>Пряме управління</u> - одна людина несе відповідальність за роботу інших</p> <p>1.2. <u>Стандартизація робочих процесів</u> - зміст роботи специфіковано чи запрограмовано</p> <p>1.3. <u>Стандартизація виходів</u> - координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи</p> <p>1.4. <u>Стандартизація знань</u> - визначення рівня освіти для виконання даної роботи</p> <p>1.5. <u>Взаємна узгодженість</u> - координація шляхом неформальних комунікацій</p>
<p>2. Ключова частина організації</p> <p>- частина організації, що відіграє головну роль у досягненні успіху або провалі організації</p>	<p>1.1. <u>Стратегічна верхівка</u> - вищий менеджмент</p> <p>1.2. <u>Оперативна база</u> - працівники, що реально виконують завдання</p> <p>1.3. <u>Середня лінія</u> - середній та нижчий менеджмент</p> <p>1.4. <u>Техноструктура</u> - інженерний персонал та працівники функціональних підрозділів</p> <p>1.5. <u>Штат, що обслуговує</u> - персонал, що забезпечує операційну діяльність</p>
<p>3. Тип децентралізації</p> <p>- спосіб поділу влади</p>	<p>1.1. <u>Вертикальна децентралізація</u> - поділ влади у ланцюгу команд зверху-вниз (делегування керівниками повноважень своїм підлеглим)</p> <p>1.2. <u>Горизонтальна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між лінійними та штабними керівниками</p> <p>1.3. <u>Селективна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між підрозділами організації</p>

Використовуючи таку класифікацію, Г. Мінцберг вирізняє *п'ять основних форм організаційних рішень* (табл. 7.7):

Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга

Тип структури	Структурна конфігурація		
	основний механізм координації	ключова частина організації	тип децентралізації
1. Проста структура	пряме управління	стратегічна верхівка	вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	стандартизація робочих процесів	техноструктура	обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	стандартизація знань	оперативна база	вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізійна форма	стандартизація виходів	середня лінія	обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	взаємне узгодження	штат, що обслуговує	вибіркова децентралізація

1) **Проста структура.** Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.

2) **Машинна бюрократія** – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса - Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним передбачуваним середовищем. Для них типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю.

3) **Професійна бюрократія** (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для працівників характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.

4) **Дивізійна форма.** Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.

5) **Адхократія.** У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру: «уникає» спеціалізації, формалізації, жорстких наказів тощо. Характерна для великих науково-дослідних центрів та установ.

ТЕМА 8. Організаційне проектування

План лекції

1. Проектування робіт в організації.
2. Департаменталізація.
3. Делегування повноважень.
4. Механізми координації.
5. Типи організаційних структур управління

Література: [1; 2; 3; 4; 7; 8; 10; 12; 14; 15; 19; 25; 27; 31; 33; 35; 38].

1. Проектування робіт в організації

З практичної точки зору реалізація функції організації, тобто процес організаційного проектування, складається з взаємопов'язаних етапів:

1. Поділ праці – процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Фактично це є **спеціалізація**.

З практичної точки зору **спеціалізація** означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається **проектуванням робіт** та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

Процес проектування робіт складається з **двох стадій**:

- а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- б) власне проектування робіт.

Аналіз робіт виявляє такі три основні аспекти роботи:

- 1) **зміст роботи** (задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах);
- 2) **вимоги до роботи** (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- 3) **середовище здійснення** (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт виявляє дві ключові характеристики роботи:

- а) **обсяг роботи** (кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним працівником та частота їх повторення);
- б) **змістовність роботи** (відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище):
 - самостійність у плануванні та виконанні роботи;
 - самостійність у визначенні ритму роботи;
 - участь у прийнятті рішень тощо.

Термін «проектування робіт» з'явився в надрах класичної школи менеджменту. Багато з ранніх ідей науки управління оберталися навколо проектування робіт з точки зору максимального використання переваг спеціалізації.

З розвитком та удосконаленням виробництва почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. Разом з тим з'явився і новий термін «*перепроєктування робіт*» або «*реорганізація робіт*».

До основних методів перепроєктування робіт належать (рис. 8.1):

1) **Ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як *горизонтальною* так і *вертикальною*.

Переваги:

- накопичується досвід у суміжних сферах;
- усувається одноманітність та монотонність;
- покращується розуміння інших видів діяльності.

2) **Формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня.

3) **Розширення роботи (JOB ENLARGEMENT)** – означає горизонтальне розширення даної роботи за рахунок збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах, та зменшення частоти повторення циклу роботи. Розширення робіт означає їх диверсифікацію.

4) **Збагачення роботи (JOB ENRICHMENT)** – це процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності шляхом:

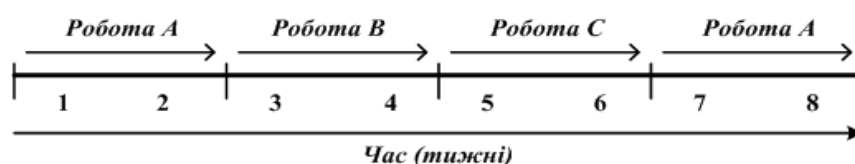
- встановлення безпосереднього зворотного зв'язку;
- надання можливості навчатися (підвищувати кваліфікацію);
- надання можливості самостійно опрацьовувати графік роботи;
- зменшення ступеня контролю.

5) **Використання альтернативних графіків роботи.**

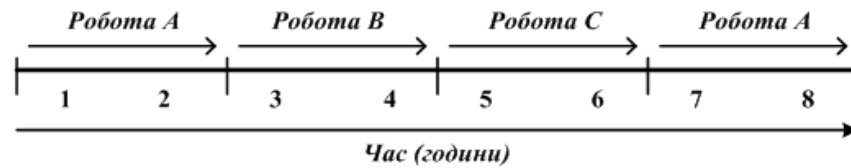
Варіанти:

- а) «**стислий робочий тиждень**» (програма 4-40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень);
- б) «**гнучкий час**» (працівник має можливість в певних межах змінювати час початку та закінчення робочого дня).

① **Ротація робіт** - переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу



- ② **Формування робочих модулів** - ротація у відносно короткі проміжки часу



- ③ **Розширення роботи** - збільшення кількості операцій (завдань) та скорочення частоти повторення циклу



- ④ **Збагачення роботи** - підвищення змістовності роботи шляхом:
- а) встановлення зворотнього зв'язку;
 - б) навчання (підвищення кваліфікації);
 - в) самостійного опрацювання графіків роботи;
 - г) зменшення ступеню контролю

- ⑤ **Використання альтернативних графіків роботи:**
- а) стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
 - б) гнучкий час

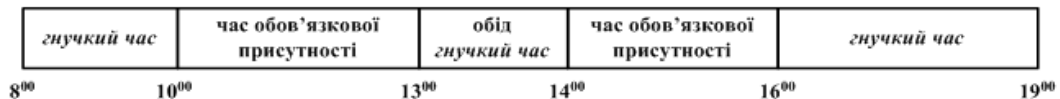


Рис. 8.1. Методи перепроєктування робіт в організації

В практиці західних фірм поширені також **методи проектування роботи груп**:

- а) створення інтегрованих робочих команд (за типом бригад);
- б) створення автономних робочих команд (завдання доводиться як кінцевий результат діяльності, а решту – вирішує команда);
- в) гуртки якості.

В процесі перепроєктування робіт досить часто використовується інструмент, який отримав назву «**Модель характеристик роботи**» **Р. Хекмана (МХР)**.

Згідно з МХР будь-яку роботу в організації можна охарактеризувати за допомогою **5 базових параметрів** (рис. 8.2):



Рис. 8.2. Графічна інтерпретація моделі характеристики робіт
Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема

- 1) **сполучання навичок** – це ступінь, в якому робота вимагає варіювання різних дій, щоб працівник міг використовувати різні свої навички та здібності;
- 2) **визначеність завдання** – це ступінь, в якому робота в цілому вимагає завершеності, та ступінь, в якому можна ідентифікувати окремі частини роботи;
- 3) **значущість завдання** – це ступінь, в якому дана робота впливає на роботу інших співробітників організації;
- 4) **самостійність (автономність)** – це ступінь, в якому робота забезпечує реальну свободу дій (незалежність) працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання;
- 5) **зворотній зв'язок** – це ступінь, в якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

Зазначені базові параметри роботи дозволяють працівникові відчувати **три можливі психологічні стани:**

- 1) **відчуття значущості роботи** (ступінь сприйняття важливості та цінності роботи з позиції працівника);
- 2) **відчуття відповідальності за результати роботи** (підзвітність за свою роботу);
- 3) **знання реальних результатів своєї роботи** (сприйняття результативності та ефективності виконаної роботи).

Роботи, що забезпечують високий ступінь цих трьох станів, призводять до:

- високої мотивації за рахунок самої роботи;
- високої якості виконання робіт;
- високої задоволеності роботою;
- зниження плинності кадрів та кількості прогулів.

Проте не всі працівники позитивно реагують на покращення базових параметрів роботи. Практика свідчить, що МХР доцільно застосовувати тільки до працівників з прагненням до зростання та досягнень.

Базові параметри роботи впливають на *обсяги потенційної мотивації (ОПМ)* працівників, формула 8.1:

$$ОПМ = \left(\frac{\text{сполучення навичок} + \text{визначеність завдання} + \text{значущість завдання}}{3} \right) \times \text{самостійність (автономність)} \times \text{зворотний зв'язок} \quad (8.1)$$

Вплив наведених методів перепроєктування робіт на базові характеристики робіт у відповідності до моделі Дж. Р. Хекмана та Г. Р. Олдхема наведені у **табл. 8.1**.

Таблиця 8.1

Вплив методів перепроєктування робіт на базові параметри робіт

Методи перепроєктування робіт	Базові характеристики робіт				
	поєднання навичок	визначеність завдання	значущість завдання	самостійність	зворотний зв'язок
1. Ротація робіт			?		
2. Формування робочих модулів			?		
3. Розширення робіт			?		
4. Збагачення робіт			?		
5. Стислий робочий тиждень					
6. Гнучкий час					

2. Департаменталізація

Департаменталізація – це процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до ознак, покладених в основу групування видів діяльності, розрізняють кілька **базових схем департаменталізації** (рис. 8.3):

- ① **Функціональна департаменталізація** - групування робіт за основними функціями управління



- ② **Продуктова департаменталізація** - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- ③ **Територіальна департаменталізація** - групування робіт за географією розташування підрозділів



- ④ **Департаменталізація за споживачами** - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рис. 8.3. Базові схеми департаменталізації

- **функціональна** – за основними функціями управління;
- **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- **територіальна** – за географією фізичного розташування підрозділів;
- **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожний із зазначених способів групування обумовлює виникнення проблем координаційного характеру, оскільки має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається **змішування базових схем департаменталізації**, тобто використовуються різні способи групування для підрозділів, які знаходяться навіть на одному організаційному рівні.

3. Делегування повноважень

Делегування повноважень – це процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт з управління всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передача повноважень** (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- **підзвітність** (вимога до підлеглого, який має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження трьох складових, які утворюють «піраміду управління» (рис. 8.4).

Відповідальність і повноваження мають бути **збалансованими із підзвітністю**:

- а) за допомогою **заохочення** (позитивний результат виконання завдання);
- б) за допомогою **покарання** (негативний результат виконання завдання).

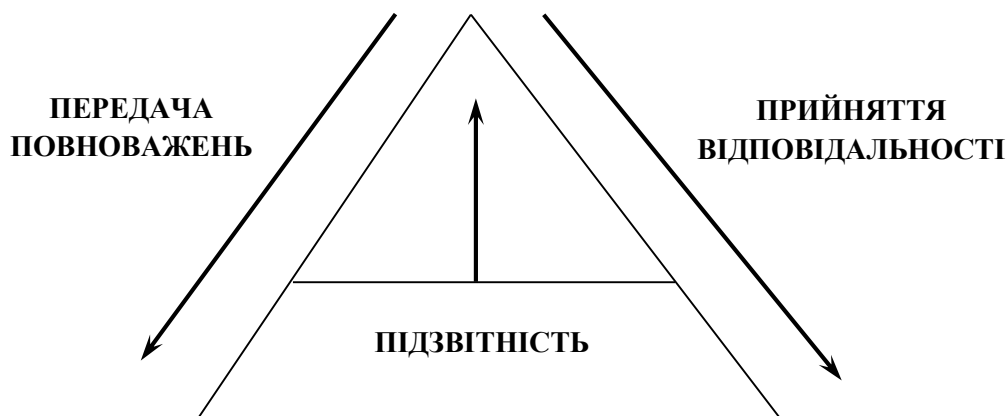


Рис. 8.4. «Піраміда управління»

Разом з тим слід зауважити, що підлеглий ніколи *не буде нести повної відповідальності* за результати дорученої справи, оскільки за неї в цілому відповідає той, хто передає свої повноваження.

Існують *три типи повноваження*, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає у їх **дорадчому характері**.

Функціональні – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, порушується принцип єдиноначальності - підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників: лінійного та функціонального. Це часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління та керівниками лінійних підрозділів.

4. Встановлення діапазон контролю. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає декілька організаційних рівнів

управління. Кількість організаційних рівнів визначається кількістю співробітників організації безпосередньо підлеглих одному керівникові. **Діапазон контролю** – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

- 1) **збільшення витрат на управління** у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;
- 2) **ускладнення зв'язків між підрозділами**, викривлення інформація;
- 3) **ускладнення планування і контролю**.

Вартість управлінських рівнів є настільки значною, що кожному менеджеру бажано підпорядковувати максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно керувати. Постає проблема визначення оптимального числа підлеглих.

Для усвідомлення проблеми визначення діапазону контролю часто використовується теорія зв'язків «підлеглий-керівник», запропонована французьким консультантом з управління В.А. Грейкунасом (1933 р.).

За теорією Грейкунаса існує **3 види посадових зв'язків** «підлеглий - керівник»:

- 1) **прямий одиничний зв'язок** (керівник-підлеглий);
- 2) **прямий груповий зв'язок** (керівник-можливі групи підлеглих);
- 3) **перехресний зв'язок** (зв'язки між підлеглими).

Для визначення загальної кількості усіх можливих видів зв'язків В.А. Грейкунас запропонував формулу 8.2:

$$I = N(2^{N-1} + N - 1) \quad (8.2)$$

де I – загальна кількість можливих взаємодій керівника з підлеглими та підлеглими між собою;

N – кількість підлеглих.

$$\begin{aligned} \text{Якщо } N = 2, & \quad \text{то } I = 6 \\ N = 3, & \quad \text{то } I = 18 \\ N = 5, & \quad \text{то } I = 100 \end{aligned}$$

Таким чином, складність управління за Грейкунасом зростає у геометричній прогресії в залежності від кількості підлеглих.

Недоліком цієї теорії є те, що вагомість та практична користь цієї формули зменшується внаслідок того, що вона не враховує частоту та жорсткість посадових зв'язків стосовно витрат часу на їх здійснення. Для керівника (це визнавав і Грейкунас) загальна кількість потенційних

посадових зв'язків не так важлива, як їх **частота** та **час**, який вони відбирають.

Будь-яка управлінська дія, яка скорочує кількість та частоту посадових зв'язків, може збільшити діапазон контролю і, внаслідок цього, скоротити витрати від надмірної кількості підрозділів.

Чинники, що суттєво впливають на частоту та кількість посадових зв'язків:

- **рівень професійної підготовки підлеглих.** Чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю;
- **ступінь складності завдань**, що виконуються підлеглими. Чим складніші завдання – тим вужчим має бути діапазон контролю;
- **ступінь одноманітності завдань підлеглих.** Чим більш схожими є такі завдання, тим ширше може бути діапазон контролю;
- **ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню.** Чітке формулювання завдань для підлеглих розширює діапазон контролю;
- **ступінь мінливості завдань підлеглих.** Чим частіше змінюються завдання підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю;
- **потреби у вказівках (директивах) для підлеглих.** Чим більше потреби у регулярному спрямуванні діяльності підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю.

На практиці у вирішенні проблеми діапазону контролю в сучасних умовах домінуючим є **ситуаційний підхід**. Згідно до ситуаційного підходу кожна управлінська ситуація характеризується великою кількістю змінних, які і не дозволяють стверджувати, що існує оптимальна кількість підлеглих, якими менеджер здатний ефективно керувати. Отже, з практичної точки зору у кожному конкретному випадку швидше слід шукати причини, які обмежують діапазон контролю, ніж передбачати, що існує його загальноприйнята кількісна межа.

Розрізняють **два види норми керованості** (діапазону контролю):

- 1) норму на нижчих рівнях управління;
- 2) норму на вищих рівнях управління.

На нижчих рівнях **N** може сягати **30**, на вищих **N** обмежується **3 – 7**.

В кожній організації має бути визначено, якою кількістю підлеглих може управляти керівник. Відповідно до обраного діапазону контролю формується **висока** або **пласка** структура організації, кожна з яких має свої переваги та недоліки (рис. 8.5).

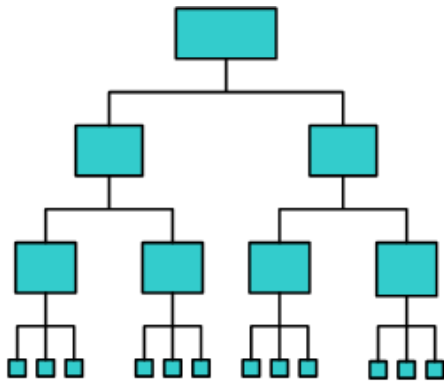


Схема високої структури організації

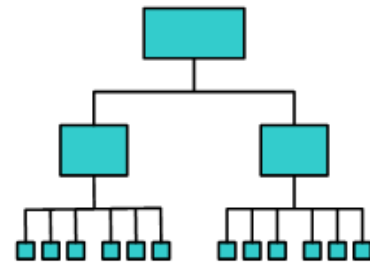


Схема плоскої структури організації

<i>Тип структури</i>		
	<i>висока</i>	<i>плоска</i>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками

Рис. 8.5. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

4. Механізми координації

Щоб організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей. Координація роботи здійснюється (рис. 8.6):

- 1) шляхом підпорядкування (*вертикальна координація*);
- 2) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (*горизонтальна координація*).



Рис. 8.6. Механізми координації діяльності організації

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує

роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

Механізми вертикальної координації:

- 1) **прямий контроль** (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання, тобто використання ієрархії управління);
- 2) **стандартизація** (визначення способу, за допомогою якого операція, завдання, дія повинні бути виконані). Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Механізми горизонтальної координації:

- 1) взаємодопомога (взаємні комунікації);
- 2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);
- 3) комісії (постійні робочі групи);
- 4) збори між підрозділами організації.

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між співробітниками організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків в організації та слугує методом збагачення роботи та зменшення кількості контролерів.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також **організація зборів** за участю співробітників різних підрозділів організації.

Існують також так звані **нетрадиційні механізми координації**, до яких, зокрема, відносяться:

- а) **організаційна культура** – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.
- б) **неформальна організація** – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано). Внаслідок цього в організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

4. Типи організаційних структур управління

Завдання менеджера в процесі організації полягає в тому, щоб надати усім компонентам організації такої форми та об'єднати їх таким чином, щоб фірма являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій фірмі існує певна підпорядкованість між її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують *схеми організаційної структури управління*. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки ***не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб.***

В теорії і практиці менеджменту відомі багато різних типів структур управління, які можна звести до наступних:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура;
- та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура зображена на **рис. 8.7**.

Лінійна організаційна структура має свої переваги і недоліки.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

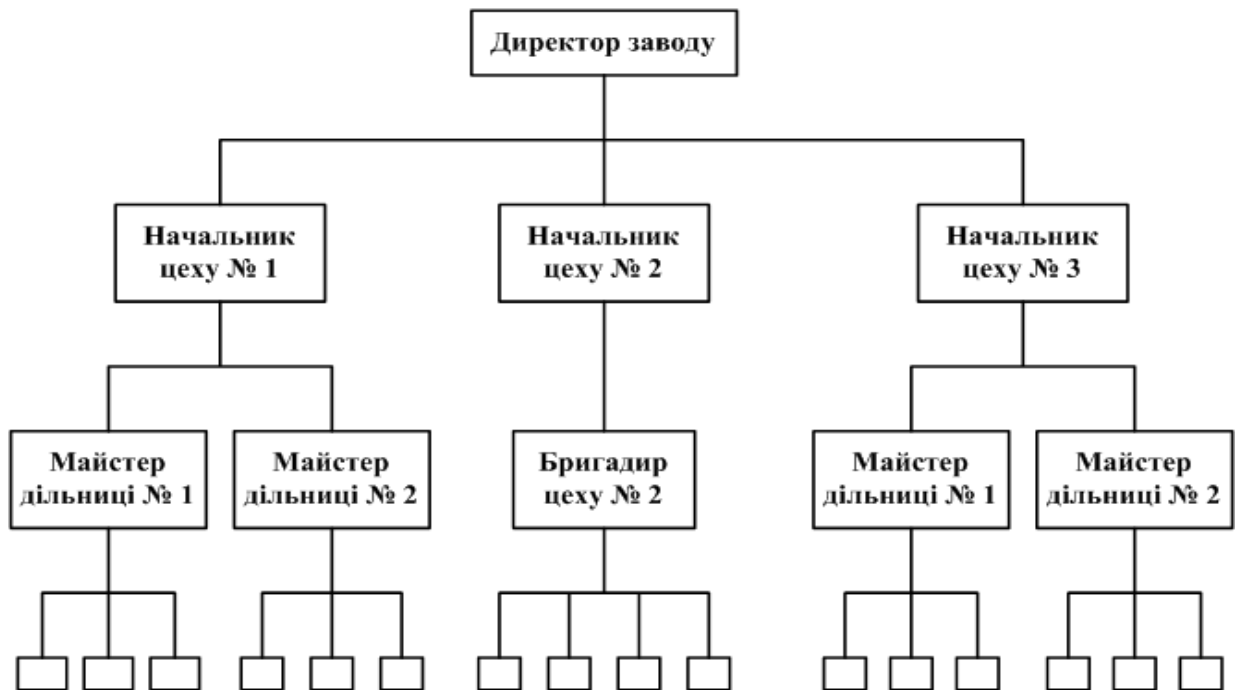
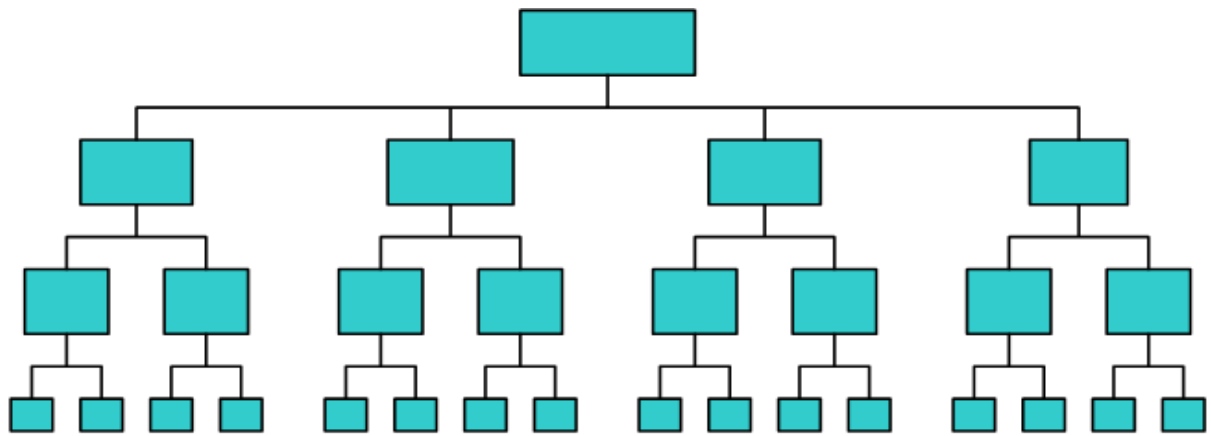


Рис. 8.7. Схема лінійної організаційної структури

Лінійно-штабна організаційна структура є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування. Принципова схема лінійно-штабної оргструктури наведена на **рис. 8.8**.

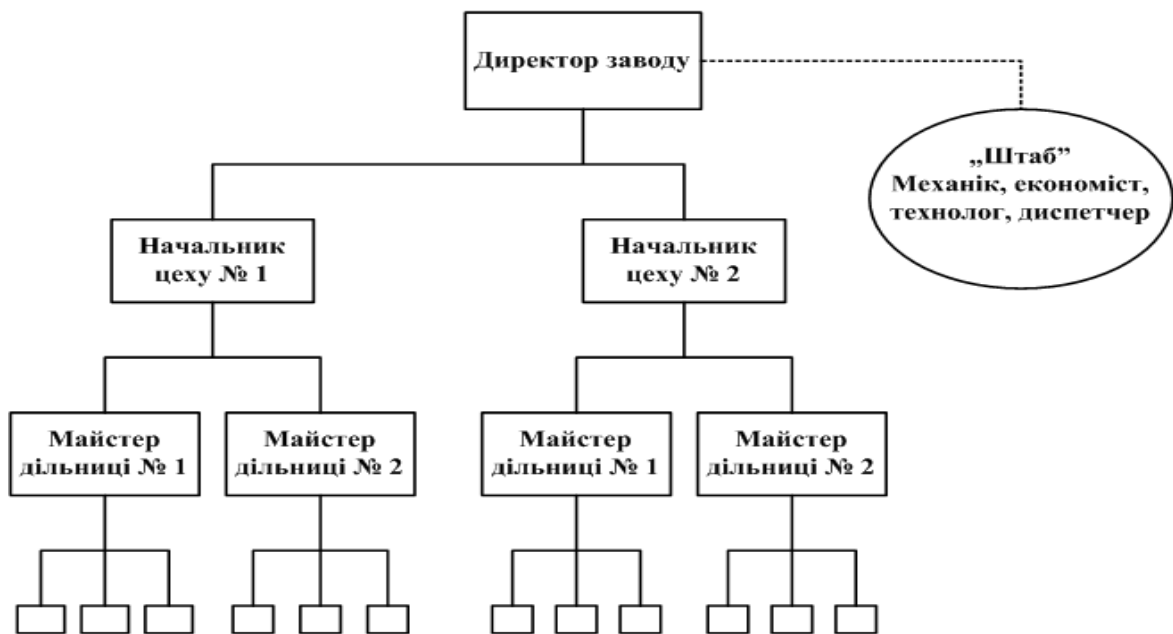
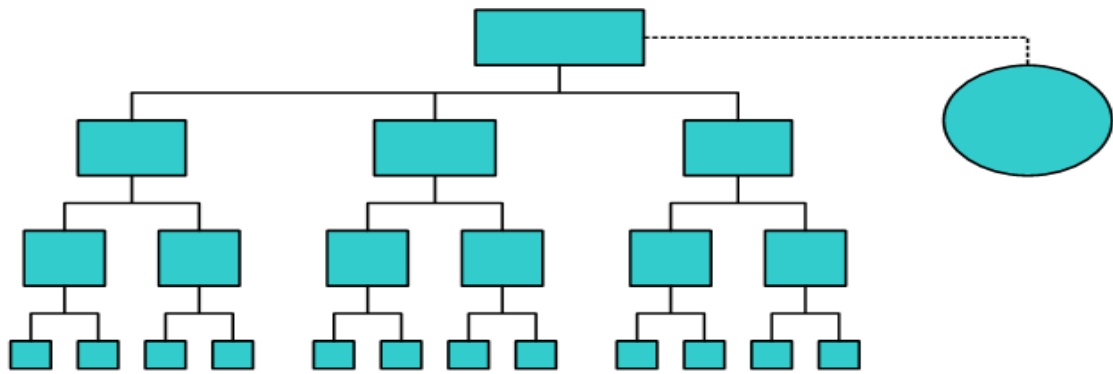


Рис. 8.8. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 8.9).

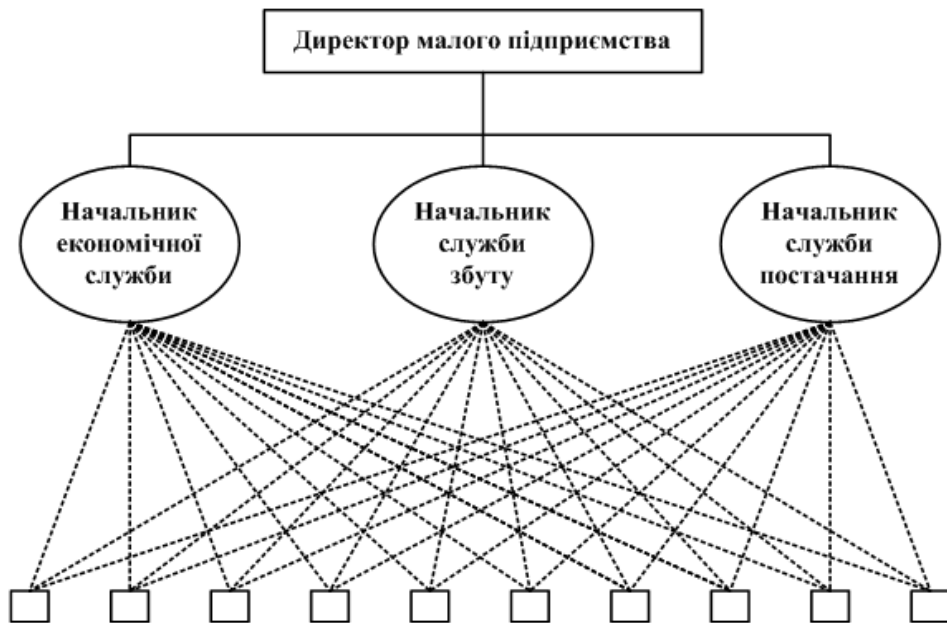
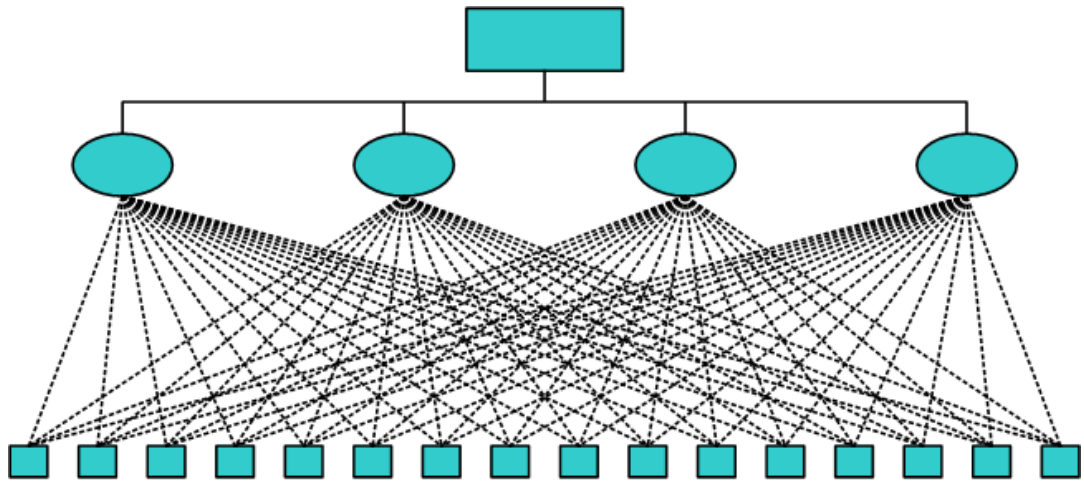


Рис. 8.9. Схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин між функціональними керівниками.

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 8.10).

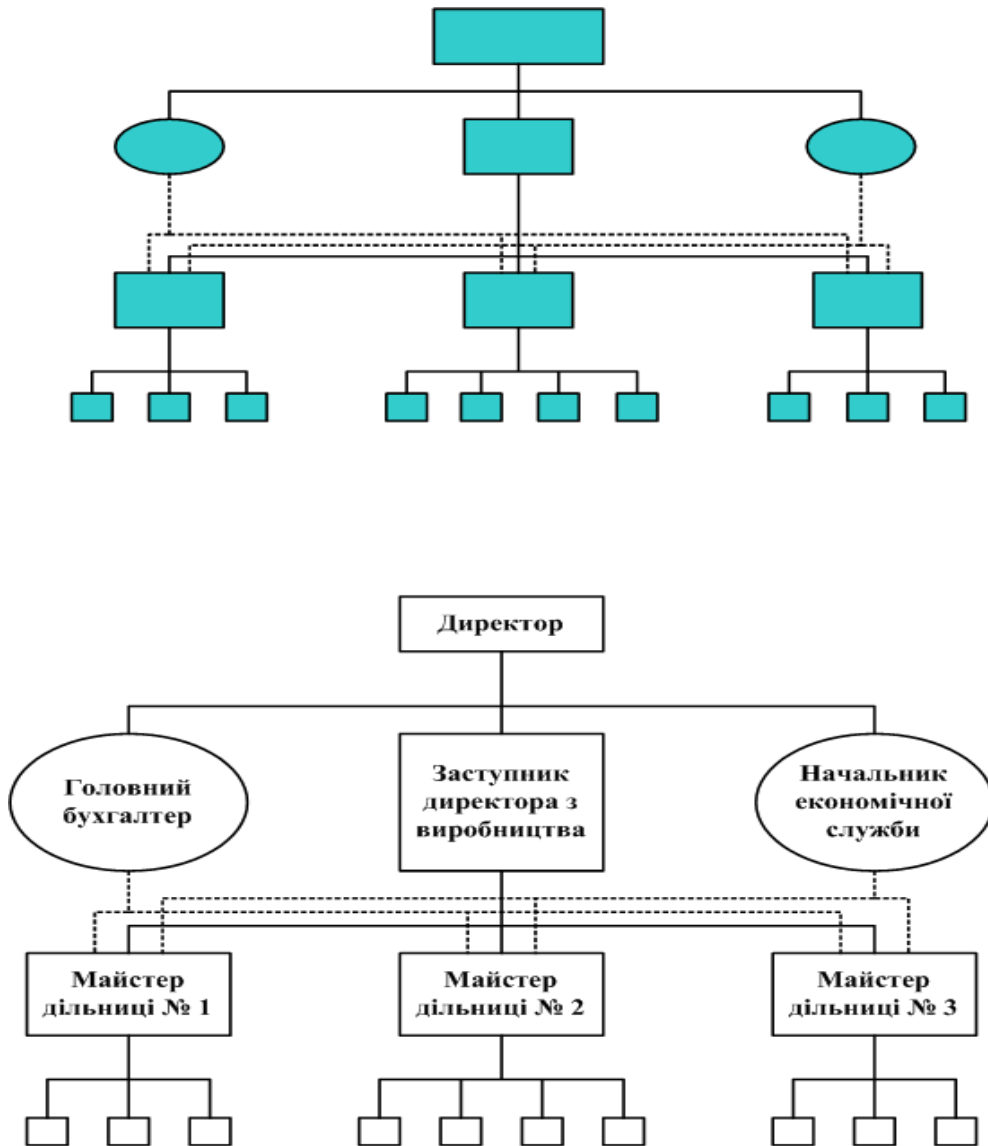


Рис. 8.10. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому, щоб усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок, використовують одне з наступних застережень:

- 1) вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) функціональному керівнику передається лише частина повноважень;

3) функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Переваги лінійно-функціональної структури поєднують переваги лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона **ефективна** для **масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції за незначних (еволюційних) змін технології виробництва**.

Дивізіональна організаційна структура. Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї операційної діяльності (рис. 8.11).

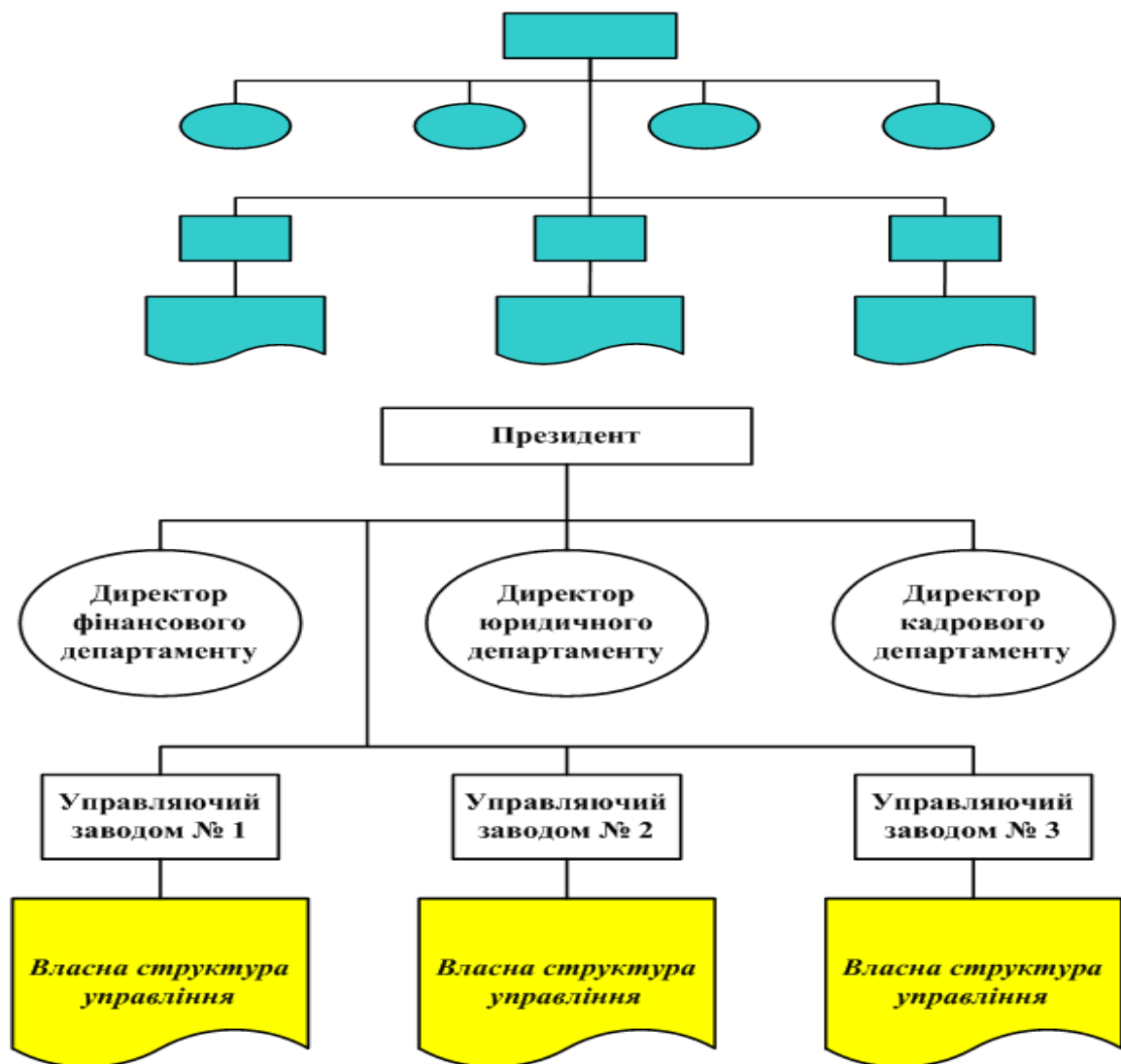


Рис. 8.11. Схема дивізіональної організаційної структури

Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам, та централізації загальнокорпоративних функцій управління, що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо).

Переваги:

- оперативна самостійність виробничих підрозділів;
- підвищення якості рішень (наближення до проблем);
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- високі витрати на утримання апарату управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам ***динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.***

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеню динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі є високий ступінь адаптивності, що забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Працівники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи (**рис. 8.12**).

Матрична організаційна структура має свої переваги та недоліки.

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

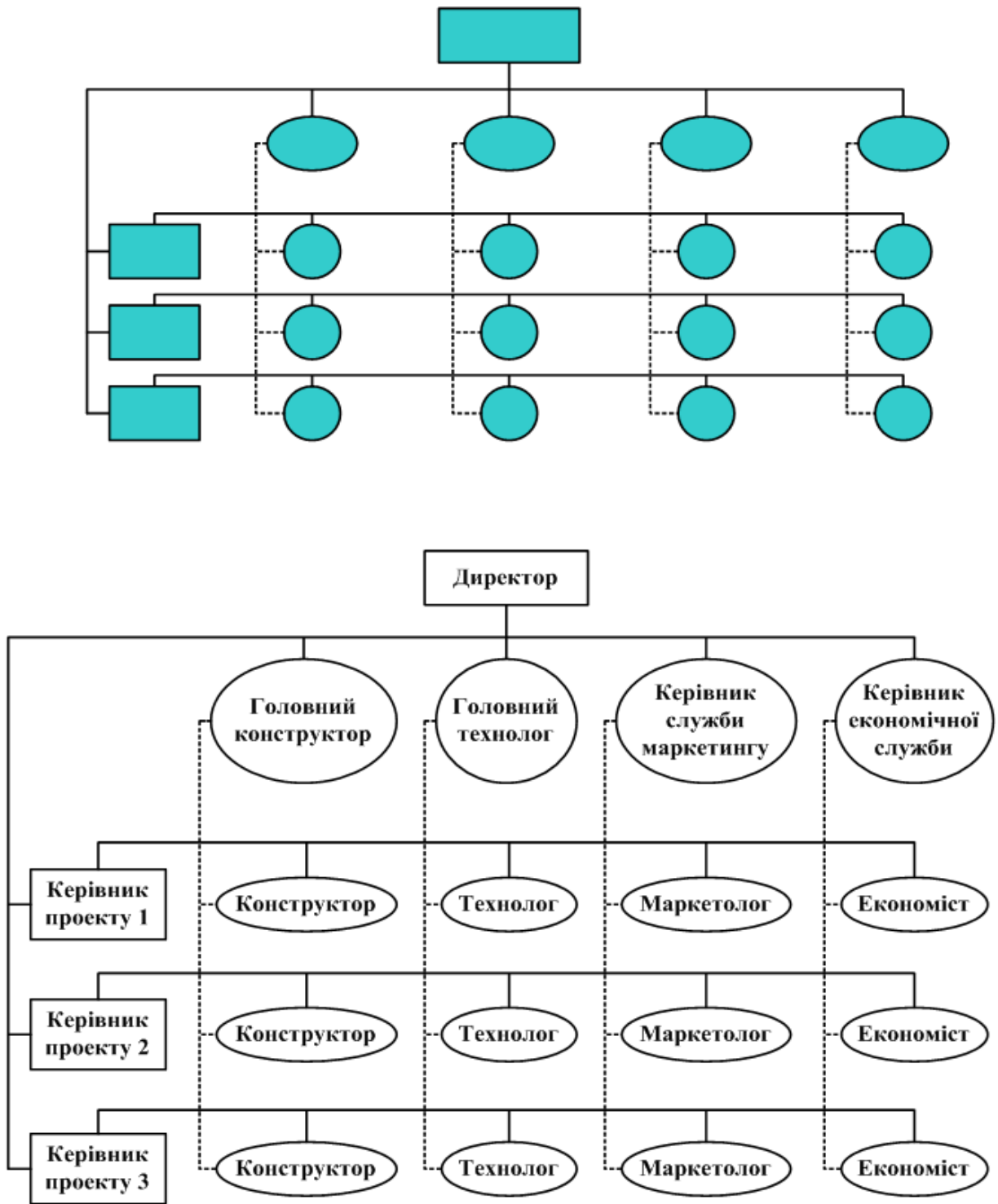


Рис. 8.12. Схема матричної організаційної структури

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі **основні методи**:

- 1) **Метод аналогій** – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).
- 2) **Експертно-аналітичний метод** – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими

фахівцями – експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

- 3) **Метод структуризації цілей** – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.
- 4) **Метод організаційного моделювання** – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

ТЕМА 9. Управління організаційними змінами

План лекції

1. Сутність організаційних змін.
2. Процес організаційних змін.

Література: [2; 4; 5; 10; 11; 12; 14; 15; 17; 22; 25; 31; 34; 35; 36].

1. Сутність організаційних змін

В процесі функціонування організації під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані із змінами в компонентах загального і специфічного середовища функціонування організації. Компоненти загального середовища:

- економічна ситуація;
- державне регулювання;
- технологічна складова;
- міжнародні аспекти;

- соціально-культурні особливості тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять **фактори специфічного середовища**:

- конкуренти;
- споживачі;
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть **приспосовуватися до змін у середовищі трьома способами**:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;
- 2) **приспосовування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку**. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» змін;
- 3) організація намагається **приспосовувати середовище під себе**. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.

2. Процес організаційних змін

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна, у якій виокремлюються лише три таких етапи (**рис. 9.1**):

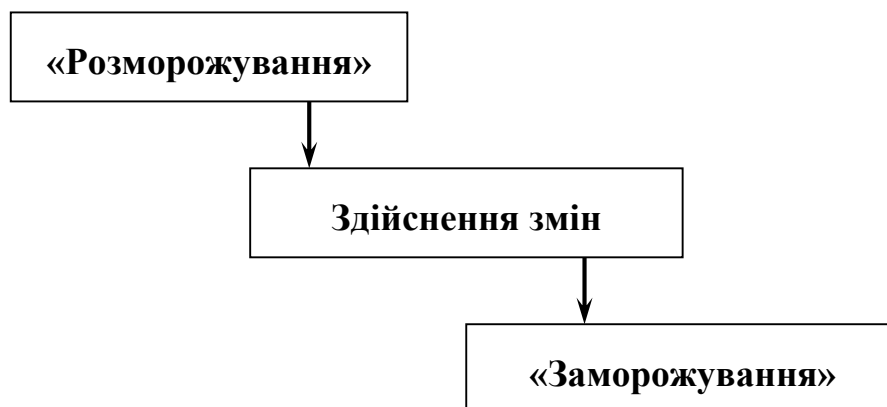


Рис. 9.1. Модель процесу організаційних змін К. Левіна

«Розморожування» – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

«Заморожування» – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеню, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна **процес організаційних змін** включає в себе **наступні кроки**:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- збереження або покращення ринкового становища фірми;
- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності діяльності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;
- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних із здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеню участі працівників у проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

Опір організаційним змінам. В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

- 1) **невизначеність**. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають знервованими, стурбованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

- 2) *особисті інтереси окремих менеджерів або груп працівників*. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;
- 3) *різне сприйняття*. Працівники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, чи сприймають її інакше;
- 4) *відчуття втрати*. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові стосунки в організації. З іншого боку, зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівників тощо.

Існує декілька **стратегій подолання опору** організаційним змінам:

- *стратегія залучення до участі*. Працівники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;
- *стратегія навчання*. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- *стратегія сприяння*. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;
- *стратегія переговорів*. Має на меті ухвалення «нововведень» шляхом «купівлі згоди» тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів;
- *стратегія кооптації*. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- *стратегія маніпулювання*. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- *стратегія примушення*. Застосування загрози санкцій за незгоду у проведенні організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити **фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін** (див. табл. 9.1).

Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 9.1

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки працівників 6. Зниження продуктивності організації	1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

Проведення організаційних змін. Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. **Аналіз підготовленості** (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:
 - виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
 - виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
 - виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.
2. **Вибір тактики** організаційних змін, яка може бути:
 - директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
 - тактикою переконань;
 - тактикою залучення.
3. **Створення умов для здійснення змін.** Процес створення умов для проведення змін включає в себе:
 - повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
 - залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
 - спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
 - надання змінам максимально прийняттого характеру;
 - демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використати експериментальний (пілотний)

проект, в якому чітко вказати, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. **Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни.** Таким підрозділом може бути:
 - внутрішньофірмовий підрозділ;
 - зовнішня організація (консультант).
5. **Вибір методу здійснення організаційних змін.** Такий вибір має *два аспекти*:
 - визначення *швидкості*, з якою мають бути проведені зміни;
 - визначення *місця*, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

- а) *метод «землетрусу»*, пов'язаний із здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,
- б) *метод поступових змін*, пов'язаний з еволюційними змінами та тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- а) метод *згори вниз*;
- б) метод *знизу догори*;
- в) *бінарний* метод;
- г) метод *клину*;
- д) метод *багатьох точок*.

ТЕМА 10. Основи теорії мотивації

План лекції

1. Людський фактор в управлінні.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.

Література: [1; 2; 5; 6; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 25; 31; 33; 34; 37].

1. Людський фактор в управлінні

Привести в дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним з таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;

2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- **потреби першого роду (первісні)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого роду (вторинні)**, які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а вторинні є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Спрощена модель процесу мотивації наведена на **рис. 10.1**.

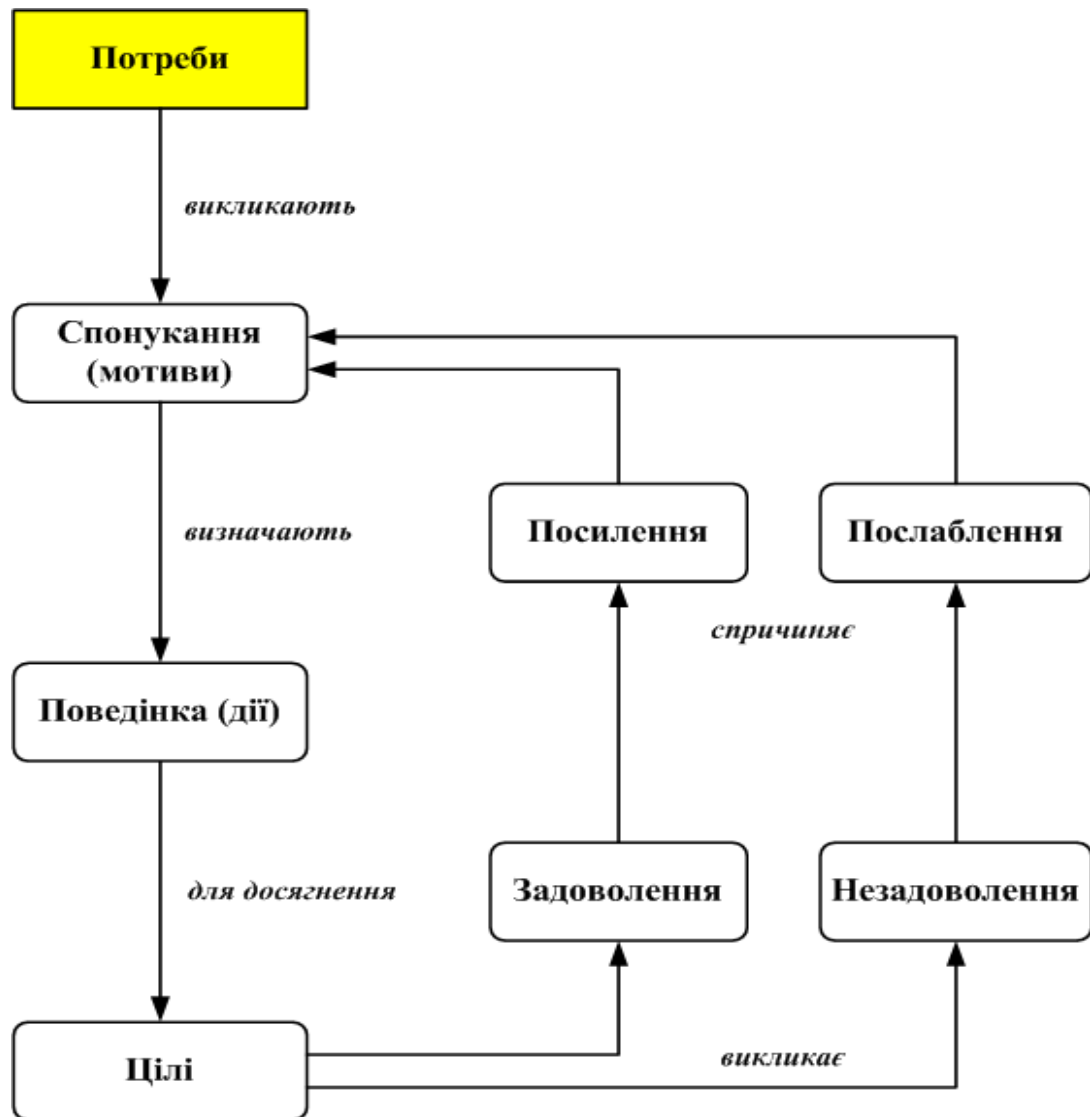


Рис. 10.1. Спрощена модель процесу мотивації

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виокремити наступні етапи:

1) **етап простої мотивації (традиційний підхід).** Сутність цього підходу зводилась до використання політики «батога і пряника»: дії, які вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі (небажані) – караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий «пряник» не завжди примушує людину працювати завзято. Працівники в сучасних організаціях значно більш освічені і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) **етап соціально-психологічної мотивації.** Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції

полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга – концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлелланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

В основу теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу покладено *тези*:

- 1) потреби людини мають *ієрархічну структуру* (пріоритетність) - див. **рис. 10.2**;
- 2) поведінка людини визначається *найсильнішою на даний момент потребою*;
- 3) найсильніша потреба визначає поведінку людини *до моменту її задоволення*;
- 4) за одночасного існування кількох сильних потреб домінують *потреби нижчого рівня*.

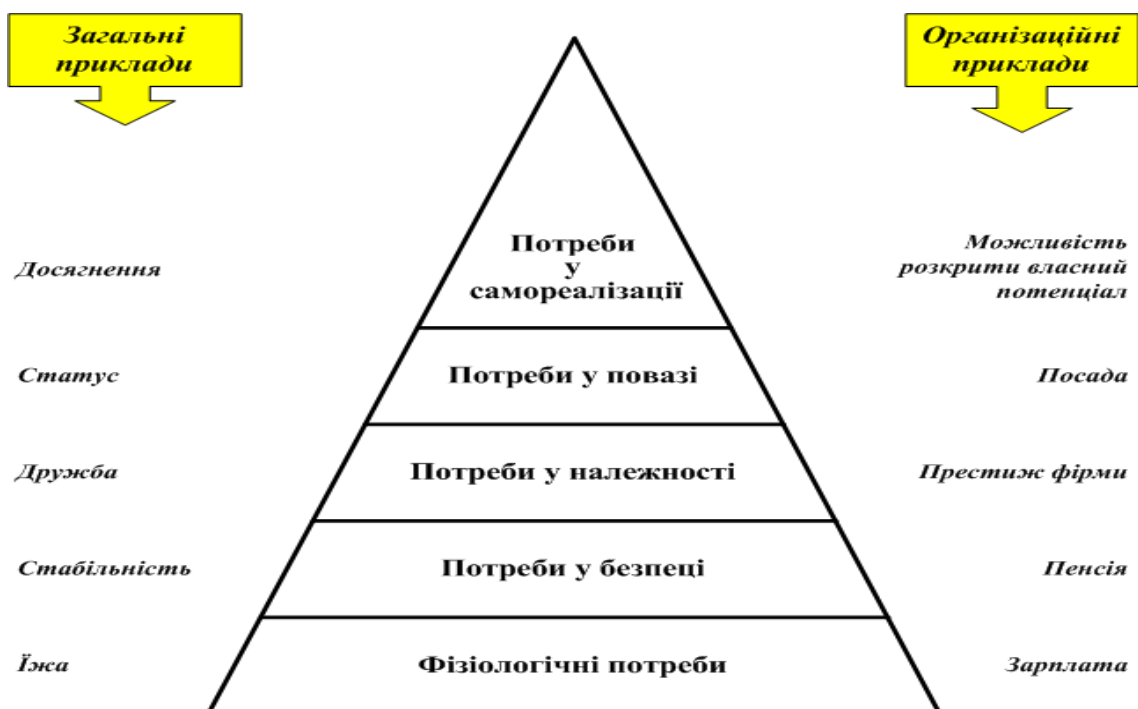


Рис. 10.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Потреби першого порядку (*фізіологічні, первинні*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через оплату праці (рис. 10.3).

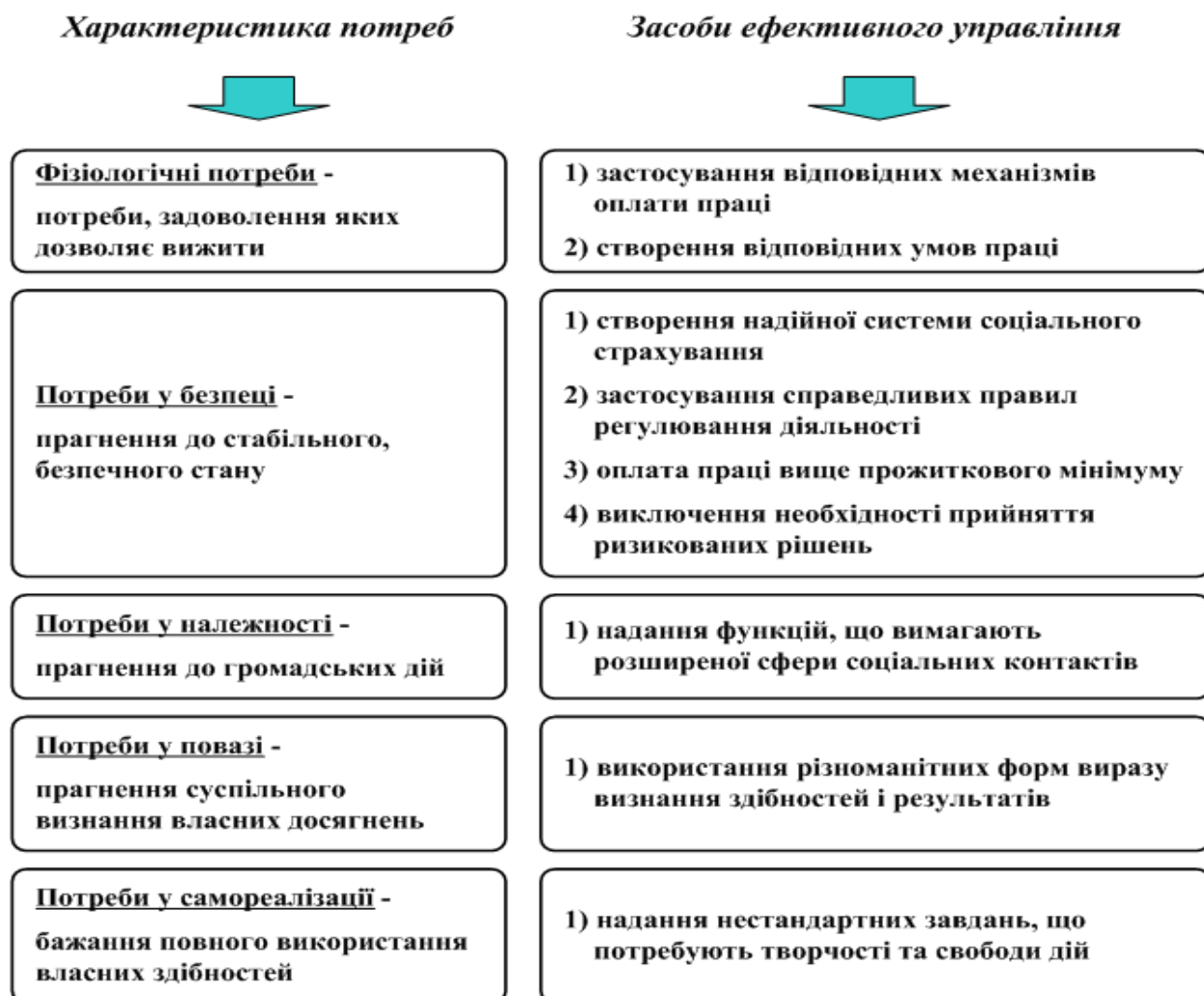


Рис. 10.3 Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою первинних потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що первинні потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в належності* – це потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);

- **потреби в повазі** – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- **потреби в самореалізації** – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їх численні потреби.

Західні фірми загалом задовольняють базові потреби своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними. Недостатня мотивація працівника обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в належності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- **створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників** організації;
- підтримка **виникнення неформальних груп** в організації;
- **делегування підлеглим додаткових прав і повноважень**;
- **організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів**;
- знаходження можливостей **задоволення вищих потреб працівників за межами фірми**.

Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А. Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте:

1) виокремлено лише три групи потреб (**рис. 10.4**):

- **потреби в існуванні** (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- **потреби в спілкуванні** (relatedness) – потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- **потреби в зростанні** (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

2) на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (належності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямовувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

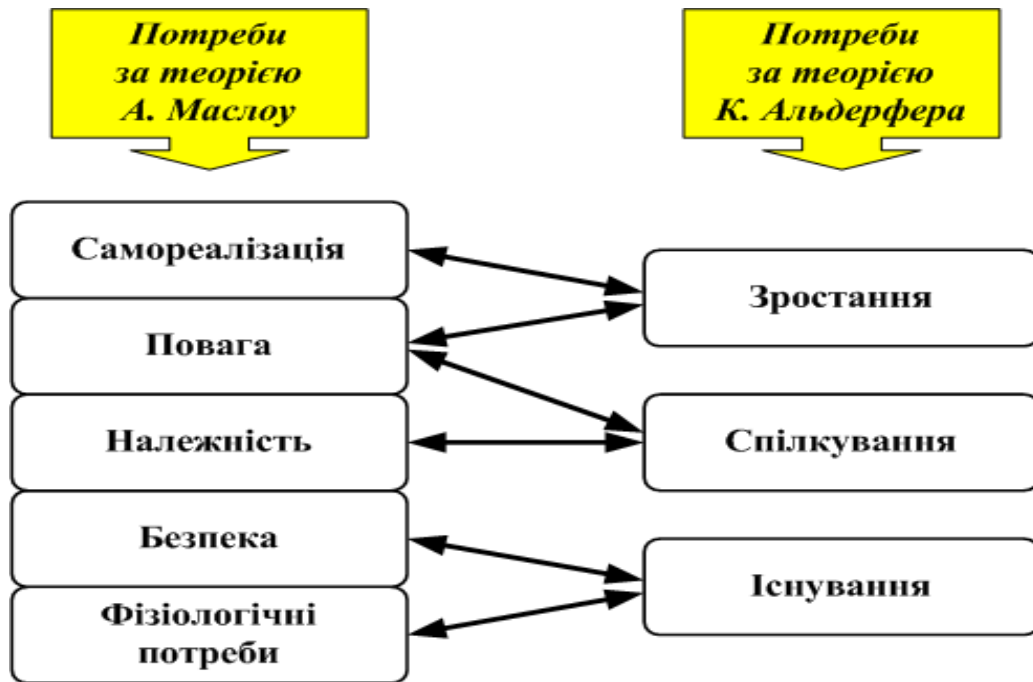


Рис. 10.4. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

В теорії потреб Девіда МакКлелланда запропоновано *три інші види потреб* (рис. 10.5):

- 1) *потреби в успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;
- 2) *потреби у владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;
- 3) *потреби в належності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з *потребами в успіху* (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає *особисту (персональну) відповідальність виконавця*;
- має *чіткий і швидкий зворотній зв'язок* (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується *помірним ступенем ризику* (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, щоб забезпечити досягнення цілей всієї організації.

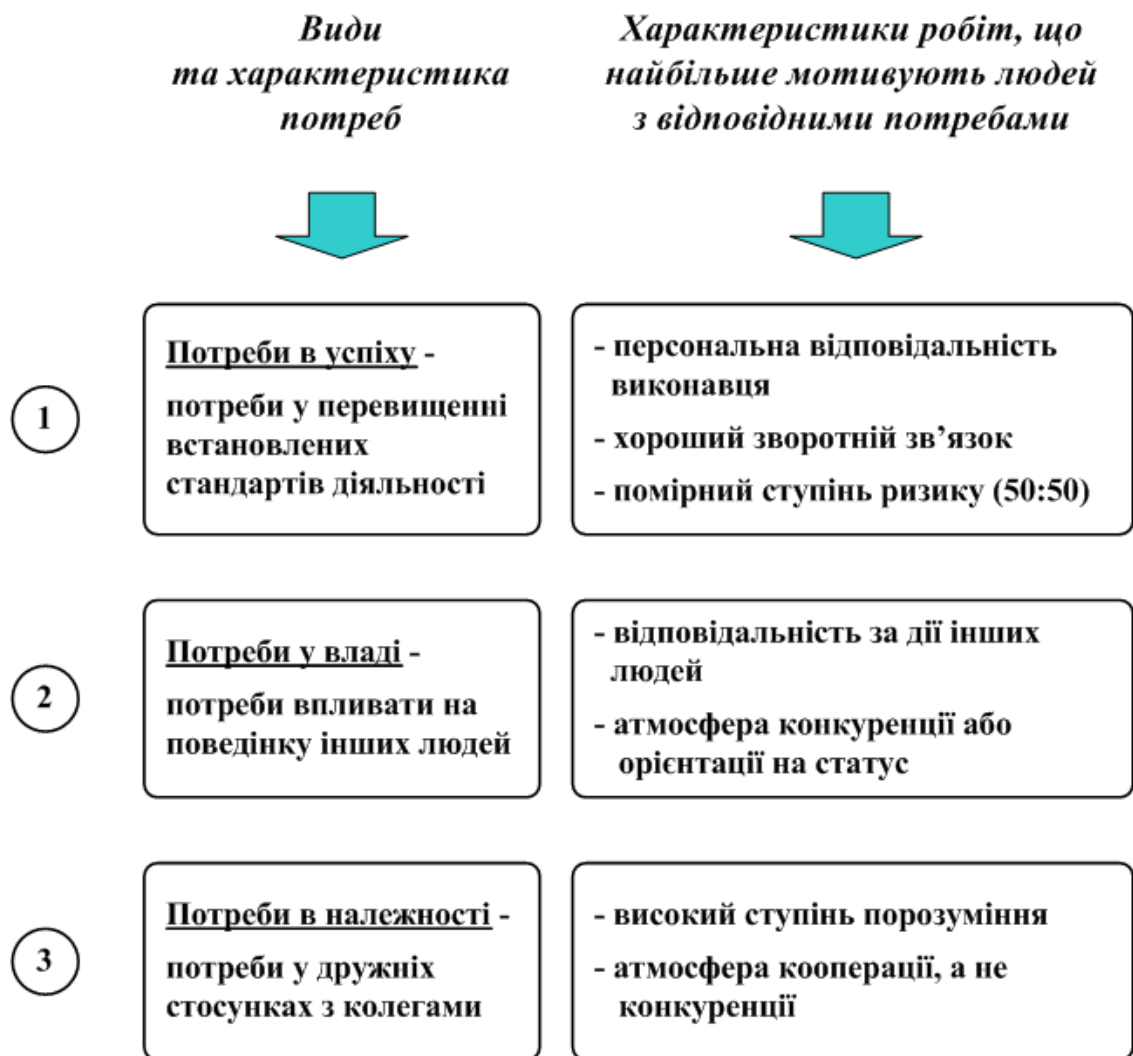


Рис. 10.5. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими **потребами у владі** віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими **потребами в належності** потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі **висновки**:

- 1) Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
- 2) Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.
- 3) Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
- 4) У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити (табл. 10.1):

- 1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву **«дійсних (істинних) мотиваторів»**;
- 2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються **«гігієнічними»**.

Таблиця 10.1

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг працівника)	Заробітна платня
Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості)	Умови праці
Досягнення в роботі (успішність)	Соціально-трудова політика фірми
Високий ступінь відповідальності	Міжособові стосунки в колективі
Просування за службою	Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника
Визнання результатів праці	Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника
Можливості творчого та ділового зростання	

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 10.6).

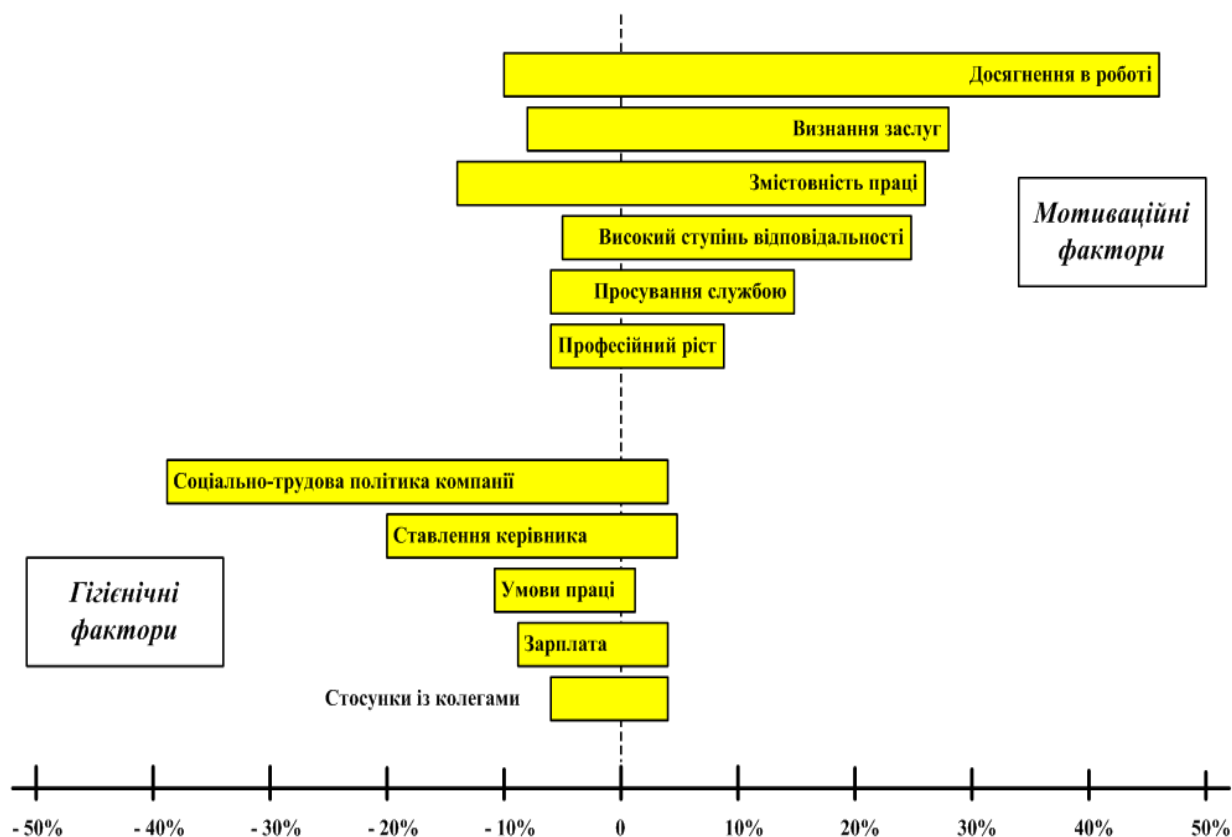


Рис. 10.6. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку **гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи** (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, **керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.**

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом **метод «збагачення праці»**. Метод «збагачення праці» побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

- 1) **робота має бути значущою**, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
 - мати певну завершеність, тобто конкретний результат.
- 2) передбачати **певну частку відповідальності виконавців**. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:
- свободу дій в плануванні його роботи;
 - можливість вибору способу виконання;
 - певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.
- 3) **наявність зворотного зв'язку**. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

3. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом **поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють**:

- 1) **сприйняття** працівником конкретної ситуації;
- 2) **очікування** працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- 3) **оцінка** працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

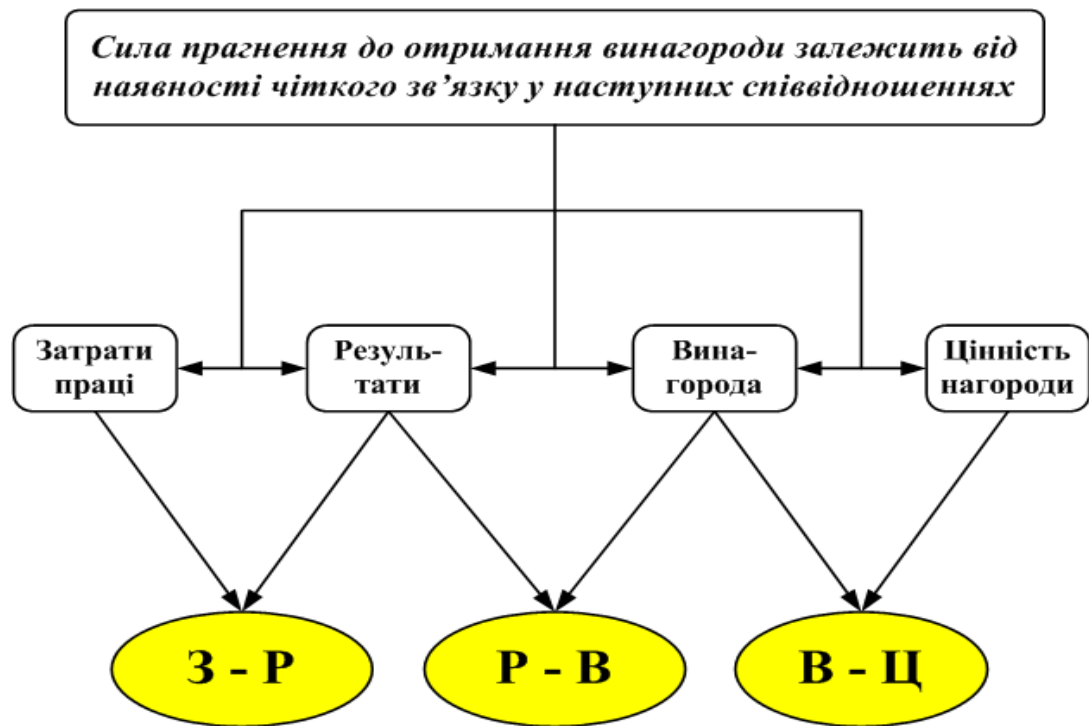
До процесних теорій мотивації відносять:

- теорія сподівань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

Теорія сподівань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від ситуаційних факторів (див. **рис. 10.7**).

По-перше, від наявності **зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами**, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**$Z - P$**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від **можливості (реальності) отримання винагороди**, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**$P - B$**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за «розумних» зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

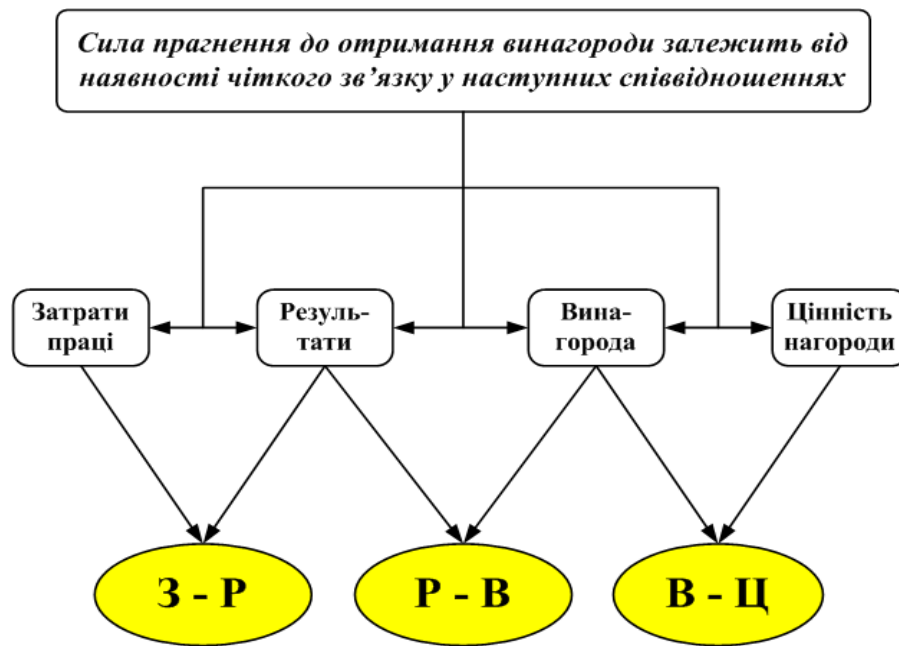


$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 10.7. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від *цінності винагороди* з позицій конкретного працівника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації працівників.

Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так (рис. 10.8).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис. 10.8. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу отримання аналогічного завдання демотивує працівника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного працівника, повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність працівника буде мотивованою.

Теорією справедливості Стейсі Адамса передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рис. 10.9).

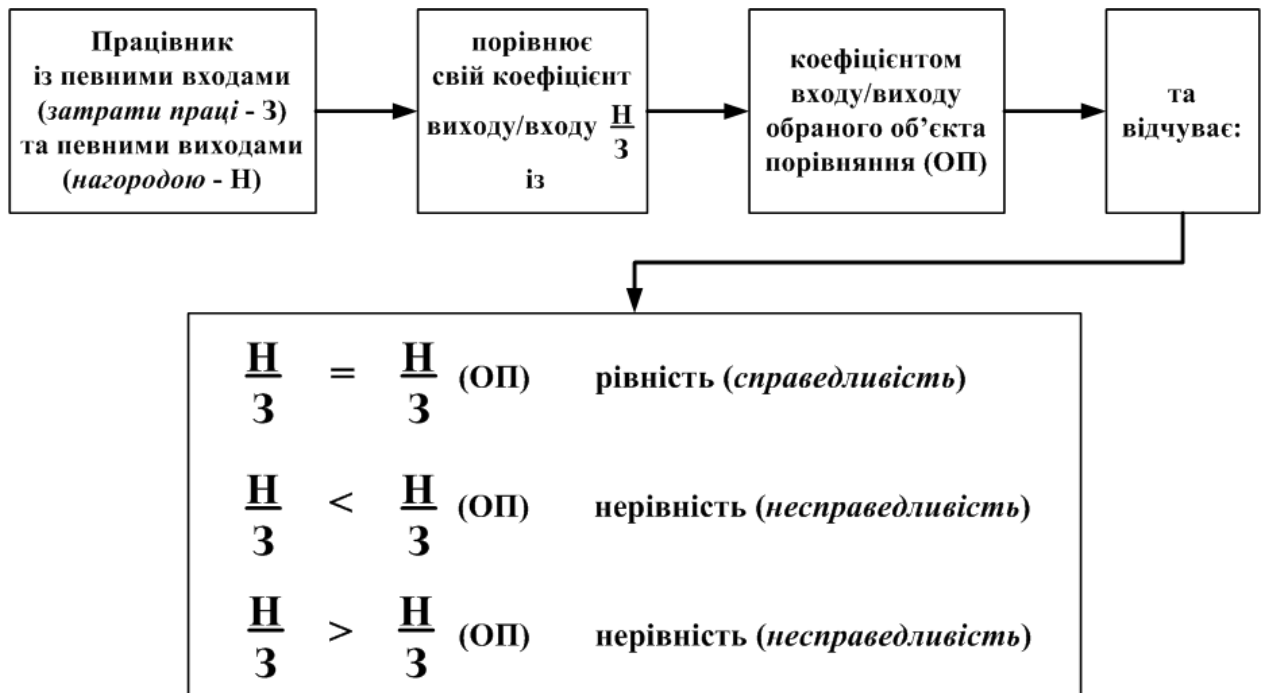


Рис. 10.9. Сутнісна характеристика «теорії справедливості» С. Адамса

В «теорії справедливості» вирізняють такі основні складові:

- працівник** – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- об'єкт порівняння** – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- «входи»** – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконвану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- «виходи»** – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у працівника виникає відчуття несправедливості.

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (табл. 10.2):

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію

- I. зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- II. зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- III. зміна ставлення до роботи;
- IV. зміна об'єкту для порівняння;
- V. зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння;
- VI. зміна ситуації (покинути роботу).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на **відносному винагородженні**, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;
- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб **працівники мали повну інформацію** про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій **платня відіграє важливе, але не вирішальне значення**;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, **як оцінюється винагородження працівниками**, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Портера - Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку

її авторів мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує **5 основних ситуаційних факторів**:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою (рис. 10.10).

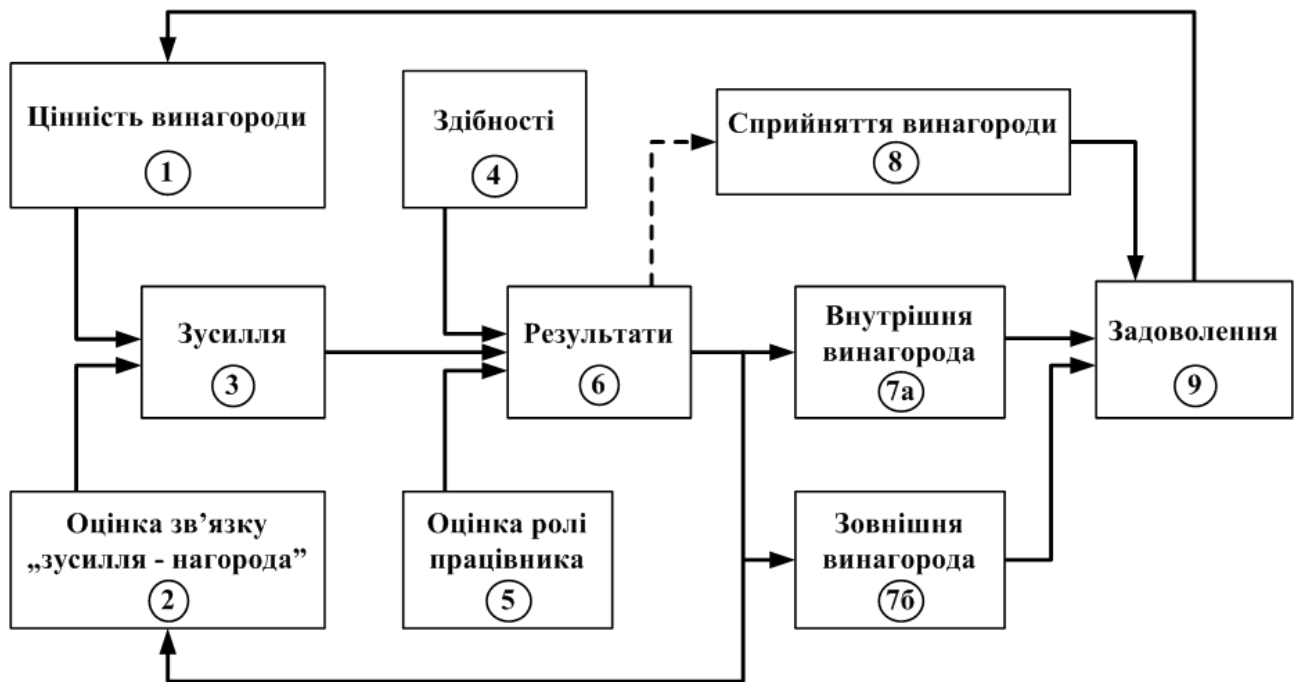


Рис. 10.10. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7a), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера – Лоулера дозволяє зробити такі **висновки**:

- 1) **результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки** – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;
- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності **необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.**

ТЕМА 11. Система і процес контролю

План лекції

1. Поняття та процес контролю.
2. Види управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

Література: [1; 2; 3; 8; 10; 12; 13; 14; 16; 18; 27; 29; 31; 32; 35; 37].

1. Поняття та процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на **рис. 11.1**, можна вирізнити **три основних етапи**:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (корегуючі дії або зміна стандартів).

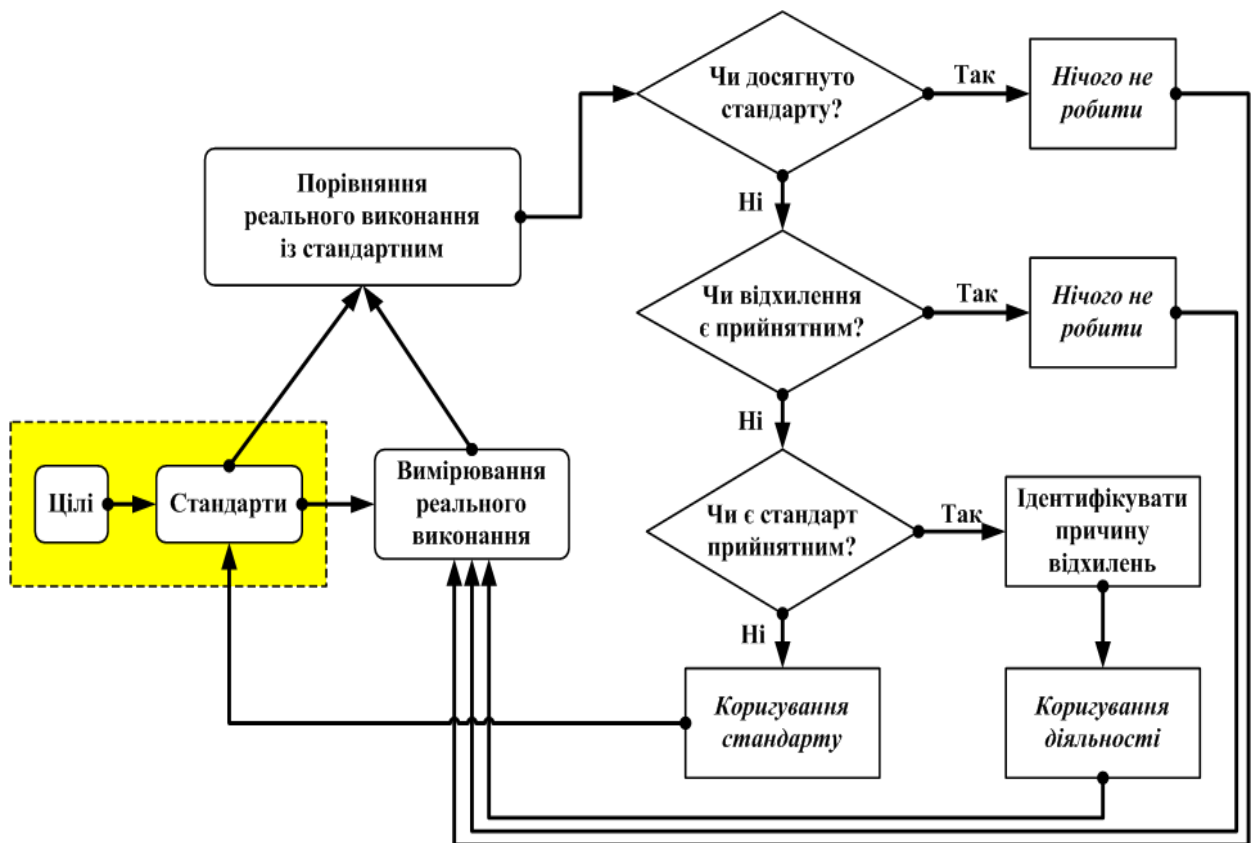


Рис. 11.1. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*.

Характеристика *основних етапів процесу контролю*.

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: **як** вимірювати і **що** вимірювати?

Менеджери зазвичай використовують **чотири основних методи вимірювання** (табл. 11.1):

- особисті спостереження;
- статистичні звіти;
- усні звіти підлеглих;
- письмові звіти підлеглих.

Характеристика основних методів вимірювання

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилення) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне (комбіноване) використання збільшує ймовірність одержання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги:

- відсутність фільтрації інформації;
- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки:

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги:

- згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилання.

Недоліки:

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади *усних звітів підлеглих*. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги:

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

Недоліки:

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики *письмової звітності* подібні до звітності статистичної.

Переваги:

- легка каталогізація, можливість посилання.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об'єктів контролю. Вибір об'єкта вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється.

Деякі зі сфер контролю є *загальними для всіх менеджерів*:

- напрямки (види) діяльності підлеглих;
- задоволеність працівників власною діяльністю;
- виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення щодо вибору об'єктів контролю. При цьому використовується такий принцип: визначається значущість (важливість)

особи або підрозділу, а потім вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера. Відхилення реального виконання, що перевищують припустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має надавати особливу увагу розмірам і спрямованості відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з *трьох варіантів дій* як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший курс дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах припустимого.

Якщо відхилення перевищують припустимі межі, здійснюється коригування діяльності підлеглих. При цьому спочатку треба з'ясувати *причини надмірного відхилення від стандартів*:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок *нереальності самих стандартів*. Тобто встановлений стандарт може бути завищеним або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною є проблема зміни стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, це може демотивувати працівників. Разом із тим, якщо менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були *недоліки у діяльності підлеглого*, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроєктування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також *характер коригуючих дій*:

- а) *оперативні*, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) *стратегічні*, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно «гасити пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

2. Види управлінського контролю

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю її сукупність. Отже, існують різні *ознаки класифікації систем контролю* (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Класифікація систем контролю

Ознаки класифікації	Види систем контролю		
Час здійснення контрольних операцій	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи окремих виконавців, груп, підрозділів тощо	Додержання встановлених стандартів: технічних, економічних, організаційних тощо
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом робіт (моніторинг)	Оперативне втручання у процеси виробництва та управління	Контроль результатів виробничої та управлінської діяльності
Обладнання контрольних операцій	Ручні системи (журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо)	Автоматизований контроль (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машиноручні)

Поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм часу здійснення контрольних операцій (рис. 11.2), тобто:

- | | | |
|--|---|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) до 2) впродовж 3) після | } | здійснення трансформаційного процесу. |
|--|---|---------------------------------------|

Випереджаючий контроль спрямований на контроль «входів» у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість «вхідних» ресурсів в

організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоди організації, а не «лікувати» такі ситуації.

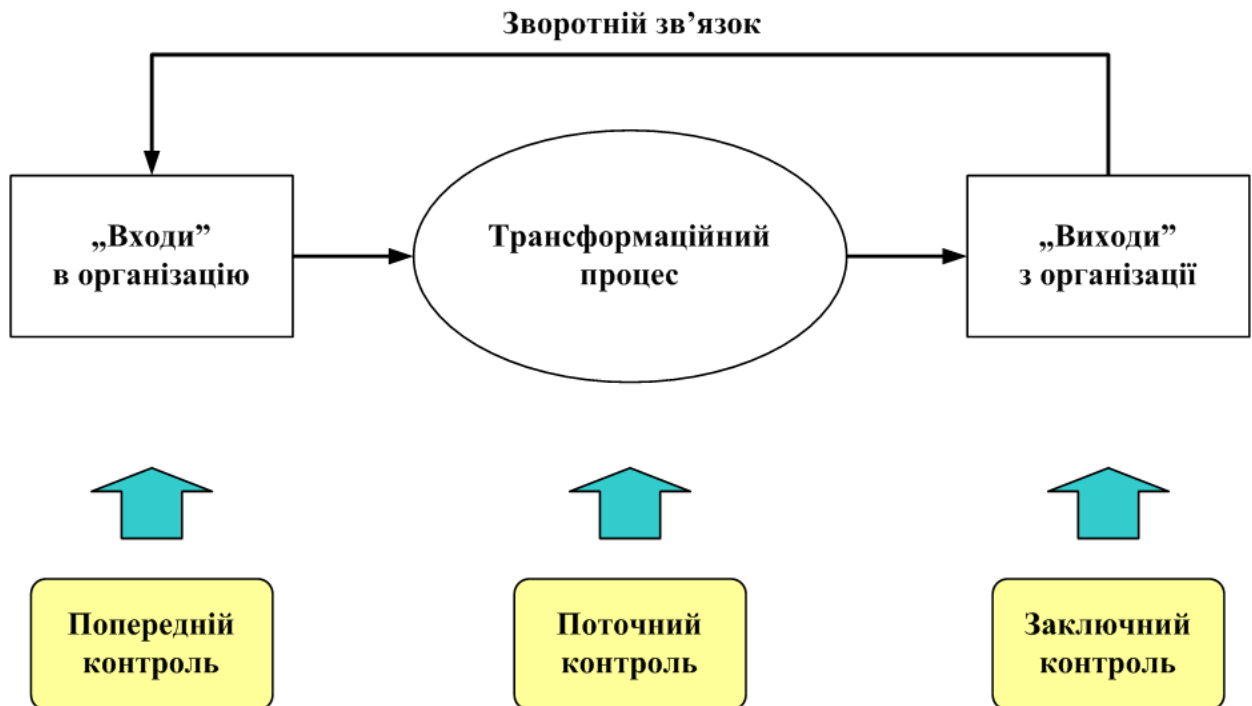


Рис. 11.2. Види управлінського контролю

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є «виходи» з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом із тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;*
- 2) побудова ефективної системи мотивації.*

3. Параметри ефективної системи контролю

Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*, серед яких основними є:

1. **Точність**. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.
2. **Своєчасність**. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.
3. **Економічність**. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.
4. **Гнучкість**. Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.
5. **Зрозумілість**. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.
6. **Обґрунтованість критеріїв**. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.
7. **Стратегічна спрямованість**. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:
 - на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
 - на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
 - на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний коригувати).
8. **Особлива увага виняткам!**
9. **Численність критеріїв**. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які

контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10. Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо...- тоді...»

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий **дисфункціональний ефект**, який призводить до:

- 1) намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- 2) маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

ТЕМА 12. Інструменти управлінського контролю

План лекції

1. Фінансовий контроль.
2. Операційний контроль.
3. Контроль поведінки працівників.

Література: [1; 2; 3; 5; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 25; 31; 33; 35; 36].

1. Фінансовий контроль

Є різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. Усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи:

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами **фінансового контролю** (рис. 12.1) є:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

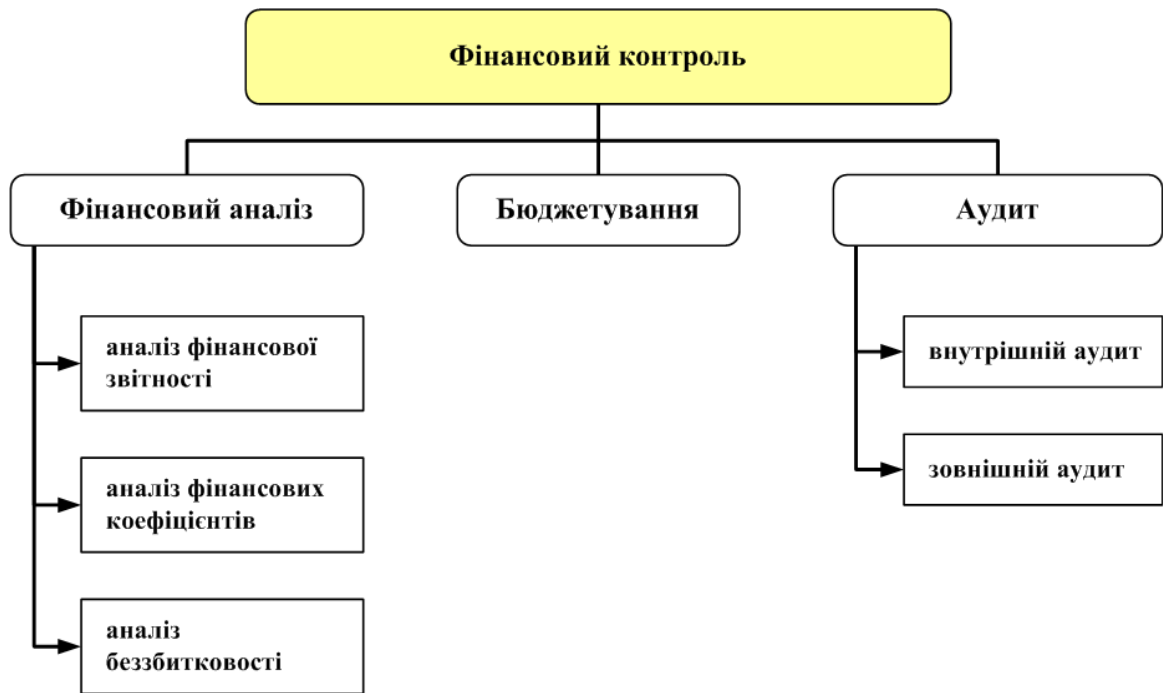


Рис. 12.1. Основні складові системи фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є:

- аналіз фінансової звітності організації;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

Аналіз фінансової звітності організації Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності:

- 1) баланс;
- 2) звіт про прибутки та збитки;
- 3) звіт про рух готівки.

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у **табл. 12.1**.

Таблиця 12.1
Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	- попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; - визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	- зіставлення прибутків і збитків організації; - зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	- контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; - попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує наступні цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять:

- 1) коефіцієнти ліквідності;
- 2) коефіцієнти платоспроможності;
- 3) коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Характеристика фінансових коефіцієнтів наведена у **табл. 12.2**.

Таблиця 12.2

Характеристика фінансових коефіцієнтів

Характеристика фінансових коефіцієнтів	Сфери контролю	Різновиди	Характеристика
<u>Коефіцієнти ліквідності</u>	Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів	- чистий оборотний капітал	- обсяг коштів, що не потребують термінового повернення
		- коефіцієнт поточної ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації поточних активів
		- коефіцієнт термінової ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів
<u>Коефіцієнти платоспроможності</u>	Використання запозичених коштів	- коефіцієнт заборгованості	- частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)
		- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	- частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)
<u>Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)</u>	Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал	- коефіцієнт валового прибутку	- рівень прибутковості на кожен грошову одиницю обсягу продажу
		- коефіцієнт операційного прибутку	- прибутковість виробничої діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)
		- коефіцієнт чистого прибутку	- реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладення капіталу)
		- окупність інвестицій	- ефективність управління фінансами організації
		- окупність власного капіталу	- прибутковість вкладання коштів в дану організацію

Аналіз безбитковості проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

Бюджетування – один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет являє собою узгоджений план, який:

- 1) розрахований на певний період (звичайно рік);

- 2) встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (як правило, у грошових одиницях але може бути й у фізичних, трудових тощо);
- 3) визначає за допомогою таких кількісно визначених величин відповідальність менеджерів за виконання робіт.

Цілі бюджетування (складання бюджетів):

- 1) координація організаційних ресурсів та проектів (наявність загального знаменника - грошей);
- 2) визначення стандартів діяльності підрозділів;
- 3) чітке знання обсягів організаційних ресурсів;
- 4) оцінка діяльності менеджерів та окремих підрозділів.

Цілі аналізу виконання бюджетів:

- точне вимірювання дійсного стану справ;
- порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.

Бюджет складається для кожного підрозділу організації незалежно від їх розмірів на увесь період виконання ними робочого завдання, програми або функції. При цьому кожний підрозділ розглядається як **центр відповідальності**.

Розрізняють **чотири основних типи відповідальності**:

Центр витрат – підрозділ, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ, бюджет якого формується на доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр прибутку – підрозділ, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами (здатний самостійно забезпечувати прибуток).

Центр інвестицій – підрозділ, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку. В центрах інвестицій контролюється показник норми окупності інвестицій в активи даного підрозділу.

Бюджети центрів відповідальності поділяють на операційні та фінансові.

Операційний бюджет – план підрозділу на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг його фінансових ресурсів.

Класифікація операційних бюджетів:

Бюджет витрат – визначає очікувані витрати для відповідного підрозділу. При цьому витрати поділяють на:

- а) **постійні витрати** – визначаються на підставі бюджету попереднього періоду і, як правило, є незмінними.
- б) **змінні витрати** – розраховуються, виходячи із обсягів виробничої діяльності і нормативів витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції у відповідному підрозділі.
- в) **дискретні витрати** – не пов'язані із певними фінансовими довгостроковими зобов'язаннями, обсягами виробництва і тому точно не розраховуються, а визначаються для кожного

підрозділу суб'єктивними рішеннями вищого керівництва організації.

Бюджет доходів – визначає грошові надходження відповідного підрозділу.

Бюджет прибутків – комбінація бюджету витрат і доходів, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Фінансовий бюджет – план підрозділу на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів.

Класифікація фінансових бюджетів:

Касовий бюджет – характеризує щоденні або щотижневі грошові надходження в організацію і напрямки використання коштів.

Бюджет капіталовкладень – план інвестицій в основні фонди організації з точки зору їх впливу на грошові потоки (достатність доходів для відшкодування інвестицій і відповідних експлуатаційних витрат).

Балансовий бюджет – плановий баланс активів і пасивів на кінець бюджетного періоду, в якому очікувані фінансові результати діяльності організації пов'язуються із капіталовкладеннями, грошовими потоками, доходами, експлуатаційними витратами.

Логіка процедури складання бюджету наведена на **рис. 12.2**. В процесі бюджетування можна виокремити **3 фази**:

Фаза 1. На вищому рівні управління опрацьовується політика та висуваються ініціативи. У контакті з менеджерами *нижчого рівня* визначаються цілі та основні напрямки діяльності підрозділів організації. Менеджери *нижчого рівня* для досягнення визначених цілей розробляють плани діяльності, на підставі яких формулюються концепції бюджетів. Концепції бюджетів після їх обговорення та коригування затверджуються менеджерами вищого рівня.

Фаза 2. Затвердження концепції бюджетів означає, що менеджерам *нижчого рівня* передаються завдання з їх виконання, за які вони несуть відповідальність. Одночасно ресурси організації розподіляються між менеджерами *нижчого рівня* (вони отримують ресурси, необхідні для виконання своїх планів). Менеджери *нижчого рівня* проводять аналіз затвердженої концепції бюджету та зіставляють надані їм кошти та свої бюджетні пропозиції. За результатами такого аналізу готуються звітні доповіді.

Фаза 3. Аналітичні звіти ретельно вивчаються та аналізуються. За необхідності вносяться корективи та остаточно узгоджуються кроки із управління. Після їх фактичного здійснення проводиться обговорення та оцінка результатів управління. Отримані висновки використовуються для коригування цілей та основних напрямків на наступному циклі бюджетування.

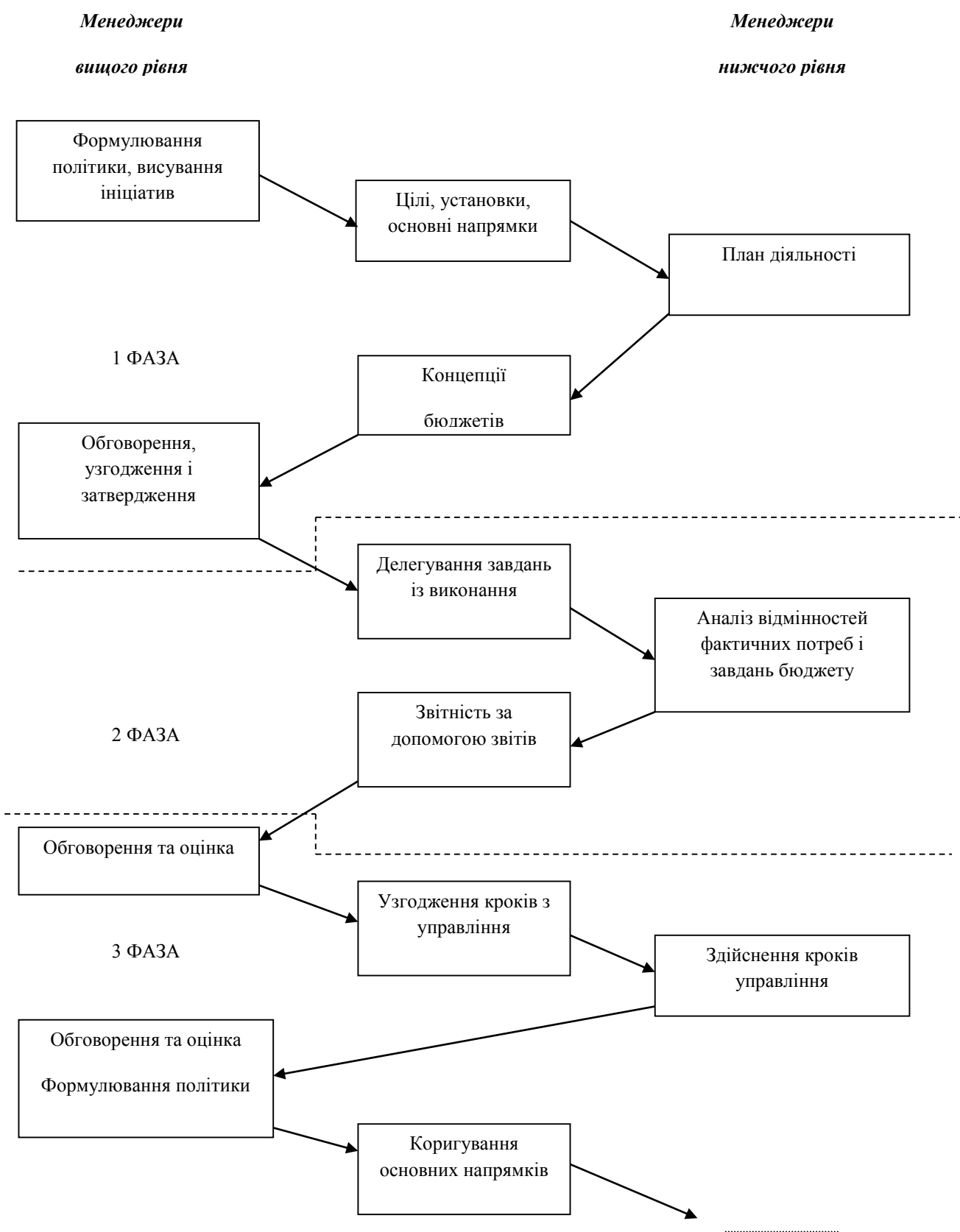


Рис. 12.2. Схема процесу бюджетування

Отже, в процесі бюджетування:

- **менеджери вищого рівня** формують політику, вивчають ініціативи, делегують повноваження, дають оцінку;
- **менеджери нижчого рівня** наповнюють плани конкретним змістом, виконують завдання, звітують про досягнуте.

Завдяки зворотному зв'язку (перехід до іншого циклу бюджетування) система пристосовується до нових умов шляхом коригування цілей, настанов, основних напрямків діяльності.

Функціональні служби (фінансовий відділ, бухгалтерія тощо) у формуванні бюджетів виконують допоміжні функції – надають необхідну інформацію, допомагають менеджерам скласти плани, опрацьовують рекомендації. Проте вони **не повинні визначати зміст бюджету та бюджетних пропозицій**.

Переваги бюджетного контролю:

- 1) простота здійснення;
- 2) можливість формалізації;
- 3) широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю:

- 1) орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
- 2) можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють **зовнішній** і **внутрішній** аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- **грошові кошти** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
- **надходження** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
- **запаси** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- **основні фонди** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
- **кредити** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- **доходи і витрати** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).

2. Операційний контроль

На практиці широко використовують такі *інструменти операційного контролю*:

- графіки Г. Гантта;
- сітьові графіки;
- метод оцінки та перегляду планів (PERT);
- метод критичного шляху (CPM);
- методи управління запасами;
- методи контролю якості.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням, що дає можливість швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які - ні). Графік Гантта із виготовлення партії письмових столів, наведений на **табл. 12.3**, показує кількість часу, який необхідний на виконання кожного елементу робіт у процесі виготовлення.

Таблиця 12.3

Графік Гантта щодо виконання робіт з виготовлення письмових столів

№ підрозділу	Операція	Тиждень							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1. Виготовлення верхніх кришок								
	2. Виготовлення ніжок								
2	3. Свердління								
3	4. Складання								
	5. Фарбування								
4	6. Упаковка та доставка замовнику								

Мережеві графіки. Мережеве планування та управління (МПУ) – специфічний метод планування та управління проектами шляхом застосування мережевих графіків.

Система МПУ дозволяє:

- формувати календарний план виконання комплексу робіт;
- мобілізувати часові, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
- управляти комплексом робіт за принципом «провідної ланки» із прогнозуванням та попередженням можливих зривів у ході робіт;
- підвищити ефективність управління шляхом чіткого поділу відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями.

Метод оцінки та перегляду планів (PERT) – це метод складання виробничого графіку, при якому виробничий процес розбивається на окремі

операції з наступним аналізом їх послідовності і ролі кожної в загальному процесі. Операції можуть здійснюватись як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції. На основі цього складається таблиця «Планування часу на виробничі операції» (табл. 12.4):

Таблиця 12.4

Планування часу на виробничі операції

Операція	Час (год., хв.)	Попередня операція
А		
Б		А
В		А Б
Г		...
...		

Найдовший шлях називають критичним шляхом, оскільки саме він визначає тривалість усього виробничого процесу. Знання критичного шляху необхідно для того, аби сконцентрувати зусилля на його удосконаленні, оскільки він показує найбільш важливі етапи процесу.

Метод критичного шляху (СРМ) на основі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу. Як правило, це найбільш тривалий етап в процесі. Удосконалення критичного шляху дозволяє скоротити процес в цілому.

Згідно зображеного на **рис. 12.3** виробничого графіка, критичний шлях складає 15 тижнів (1+4+2+6+1+1).

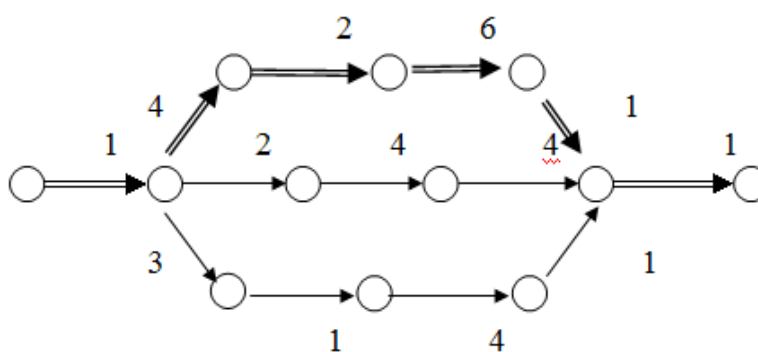


Рис. 12.3. Визначення критичного шляху

Таким чином, і в методі PERT, і в методі критичного шляху проекти розглядаються як мережі окремих подій та робіт. Основна розбіжність двох методів полягає в різному підході до оцінки тривалості операцій. Метод критичного шляху виходить з того, що тривалість операцій можна оцінити з достатньо високою мірою точності та визначеності, тоді як метод PERT

базується на використанні імовірнісного підходу до визначення тривалості операцій і аналізує вплив невизначеності на тривалість робіт за проектом у цілому.

Техніка управління запасами. Основними системами управління запасами з незалежним попитом є *система «з фіксованим часом»* (періодичністю замовлення) та *система «з фіксованою кількістю»* (розміром замовлення). Графічна інтерпретація функціонування цих систем представлена на **рис. 12.4**.

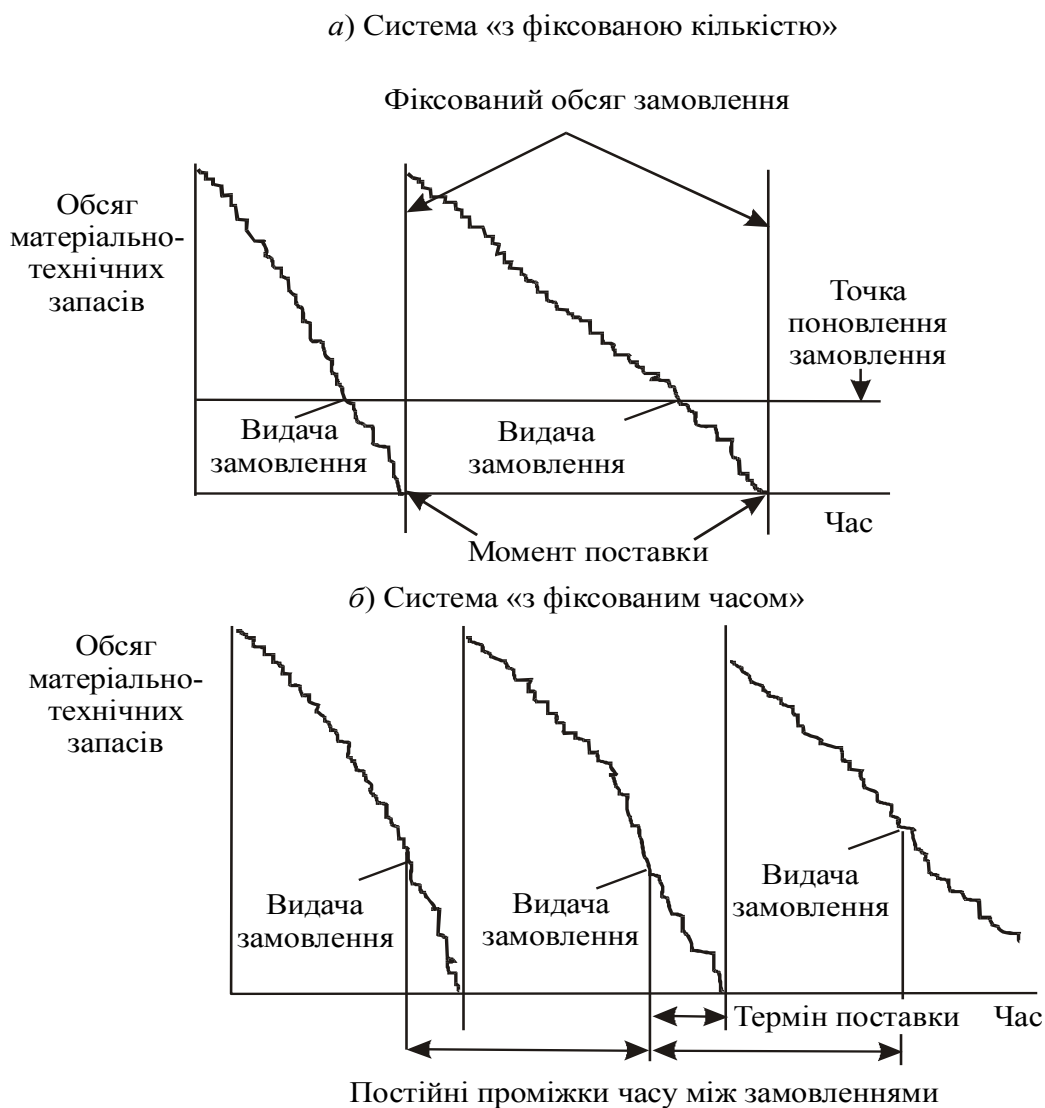


Рис. 12.4. Графічна інтерпретація функціонування систем управління запасами з незалежним попитом

У системі «з фіксованою кількістю» постійно контролюють рівень запасів. Коли кількість знижується до певного рівня (точки замовлення), видається чергове замовлення на поповнення запасів при чому замовляється завжди одна й та сама кількість. Фіксованими величинами в цій системі є

рівень, за якого повторюється замовлення тобто – точка замовлення та обсяг замовлення.

У системі «з фіксованим часом» замовлення на поповнення запасів розміщуються з заданою періодичністю, наприклад, раз на два тижні. Обсяг, що замовляється, щоразу інший і залежить від залишку, який лишається на складі. Фіксованими величинами у цій системі є інтервал замовлення та максимальний рівень запасу на складі.

Інструментами контролю якості є статистичні методи контролю.

Цілі статистичного контролю якості:

- встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;
- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- захист підприємства від постачання недоброякісних сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на якомога ранніх етапах її виготовлення;
- запобігання випуску недоброякісної продукції.

Використовуються **два підходи:**

1. Статистичний приймальний контроль – застосовується для контролю якості готової продукції або вхідних матеріалів.
2. Статистичний контроль якості процесу – використовується для регулювання якості продукції у процесі її виготовлення.

Статистичний приймальний контроль – вибірковий активний контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

Карта контролю технологічного процесу використовується в тих випадках, коли необхідно проконтролювати якість продукції або послуг у процесі виробництва. Мета полягає у визначенні моменту виходу процесу виробництва «з-під контролю» і випуску продукції з нестабільною якістю. При цьому можна одразу приймати необхідні заходи з коригування процесу.

3. Контроль поведінки працівників

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого представлена на **рис. 12.5**, має свої специфічні особливості.

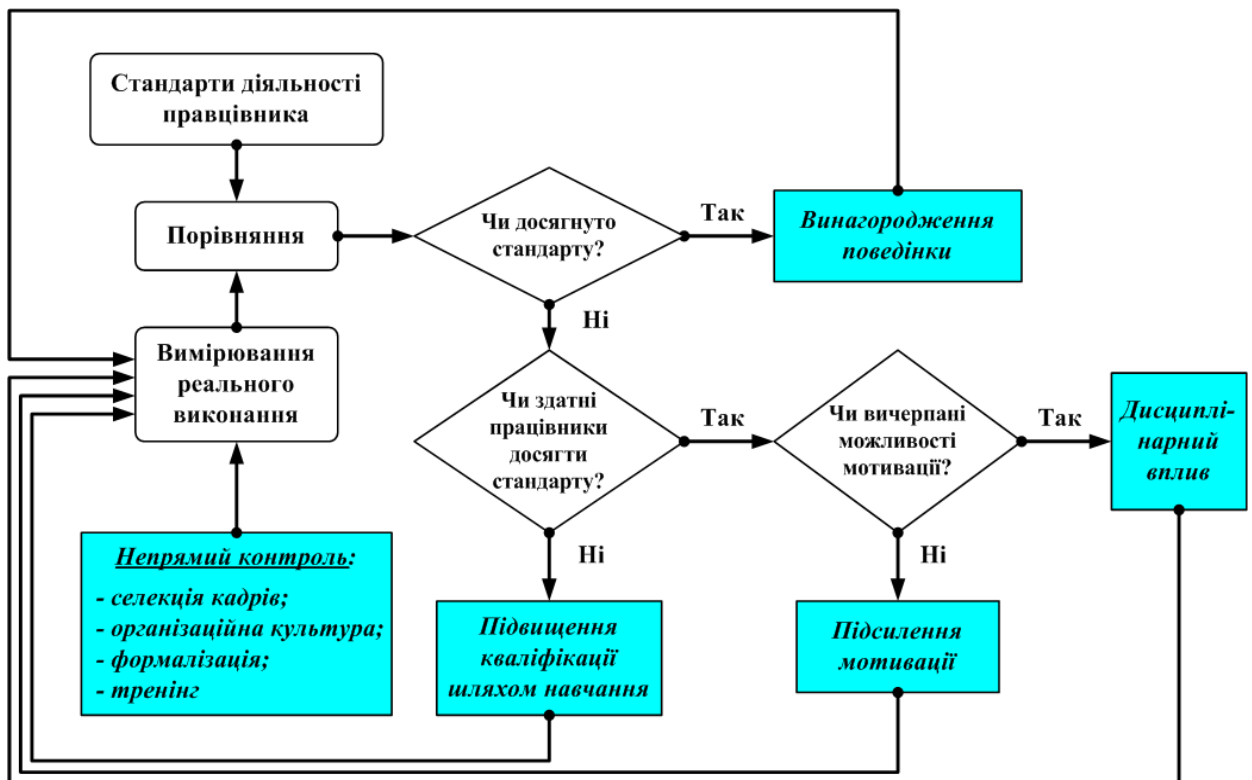


Рис. 12.5. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Складові *елементи* процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. **Стандарти діяльності працівників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. **Вимірювання реального виконання.** В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Вирізняють **3 основних підходи** до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із задалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому

дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (MBO), оцінку діяльності працівників краще здійснювати за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників організації є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу, тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей?
- недостатня мотивація?

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати **програму підвищення кваліфікації** для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає **мотивація**.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми **організаційної культури**, тим більше ймовірність пристосування їх поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника у подальшому. **Інструментами формалізації** також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти «малу орієнтаційну програму» для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

ТЕМА 13. Лідерство

План лекції

1. Поняття та природа лідерства.
2. Теорія особистих якостей лідера.
3. Концепція поведінки лідера.
4. Концепції ситуативного лідерства.

Література: [3; 4; 6; 7; 10; 14; 15; 19; 20; 22; 24; 26; 32; 33; 35; 36].

1. Поняття та природа лідерства

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване **право** впливати на поведінку підлеглих.

Вплив – це така **поведінка** однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається **владою**.

Чим відрізняються категорії «повноваження» і «влада»? **Влада лише частково визначається повноваженнями**. Як можна побачити зі схеми елементарної одиниці влади (рис. 13.1), вона визначається не стільки рівнем

формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.

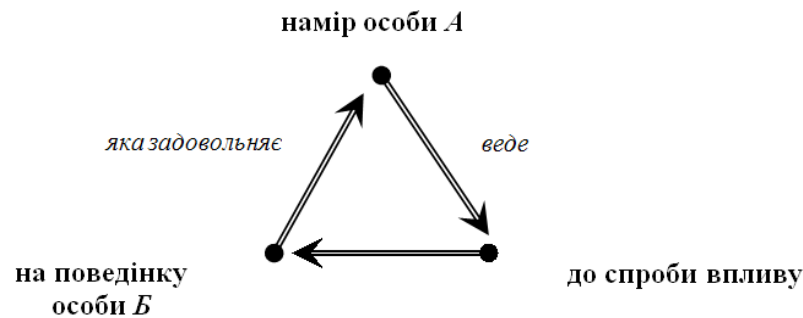


Рис. 13.1. Елементарна одиниця влади

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Розрізняють наступні основні форми влади (рис. 13.2).

Основні форми влади

Влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця

Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби

Експертна влада – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього

Традиційна влада – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

Основні форми впливу

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо

Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рис. 13.2. Основні форми влади та впливу

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання й залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації

менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття «лідерство».

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

2. Теорія особистих якостей лідера

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

- 1) підхід із позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

- 1) не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;
- 2) один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що *людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.*

3. Концепція поведінки лідера

Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, **як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.** Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на діапазоні. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій діапазону.

Автократично-демократичний діапазон стилів керування. В основу автократично-демократичного діапазону стилів керування покладено теорію X та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно «теорії X» працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

«Теорія X» характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

Характерні риси автократичного стилю керівництва:

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у *моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування* Танненбаума-Шмідта (рис. 13.3).

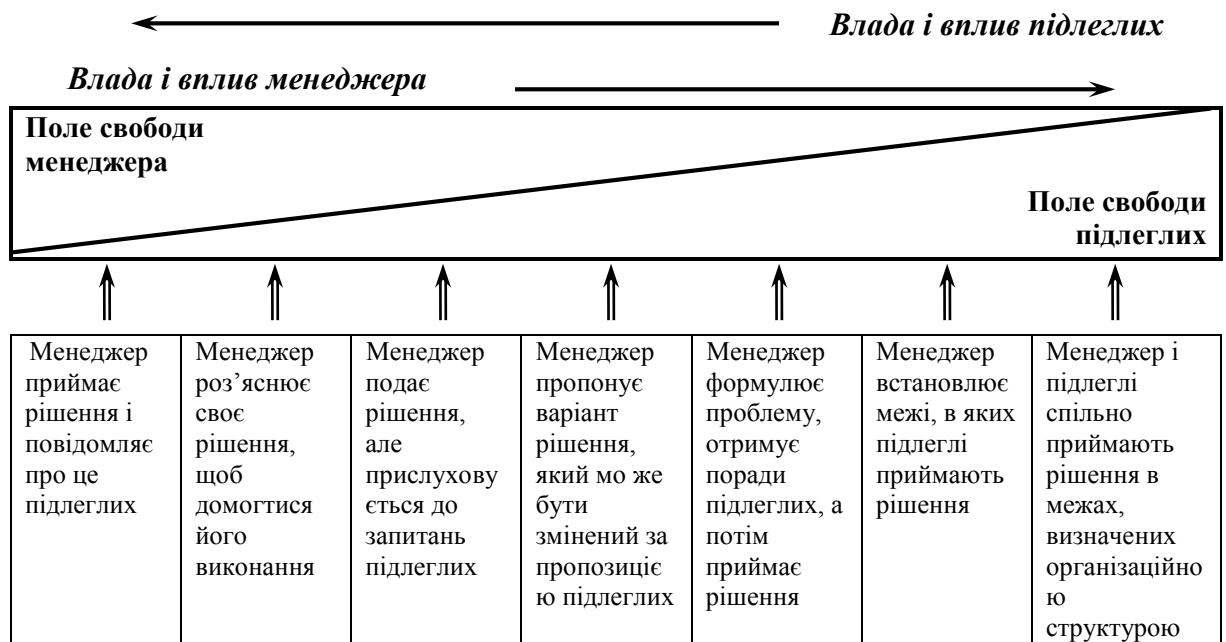


Рис. 13.3. Діапазон стилів керування Танненбаума-Шмідта

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) **автократичне керування** порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) **наслідки ліберального керування:**

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії діапазону стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції діапазону були взяті принципово нові стилі керування:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування:

- 1) експлуататорсько-авторитарна;
- 2) прихильно-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;
- 4) партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найбільш дієвою.

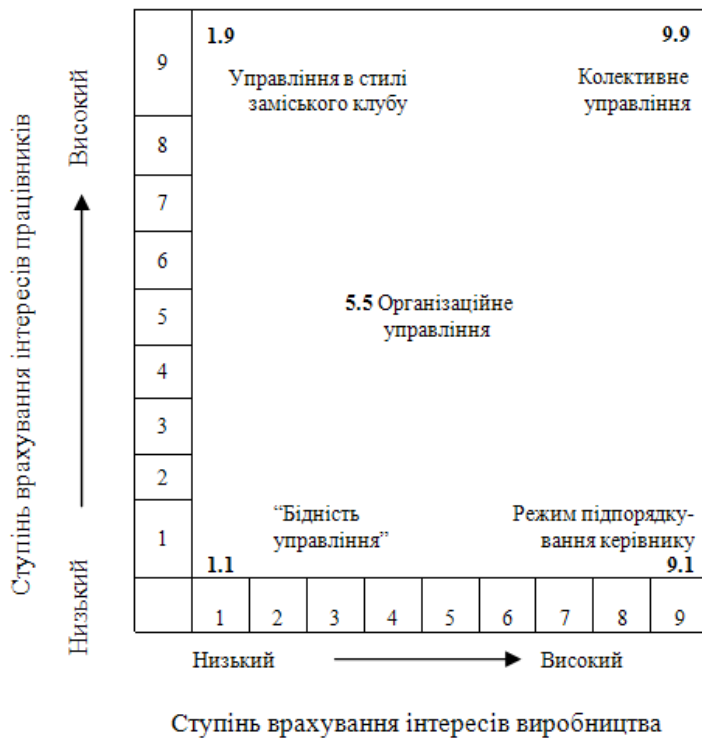
Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча авторитарний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

З'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від 1 до 9, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначили чотири граничних та одну середню позиції ГРІД (рис. 13.4).

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутон пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: «Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик».



1.1. "Бідність управління".

З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яке дозволить уникнути звільнення

1.9. Управління в стилі замського клубу. Гранічна увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружньої атмосфери

9.1. Режим підпорядкування керівнику. Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

9.9. Колективне управління.

Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації

5.5. Організаційне управління.

Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального настрою

Рис. 13.4. ГРІД стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон

Крім того, Блейк та Моутон виокремили три *додаткових стилі керування*, які розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів:

- 1) **патерналізм** - сполучення стилю 9.1 (управління та контроль) із стилем 1.9 (система заохочення). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;
- 2) **опортунізм** – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);
- 3) **зовнішнє благополуччя** – імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

3. Концепції ситуційного лідерства

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуційні фактори*.

Метою сучасних ситуційних теорій лідерства є *визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям*. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера враховані *три фактори*:

- 1) *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- 2) *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- 3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (*базові положення теорії*), що:

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);
- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;
- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує *баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника*.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглому, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (рис. 13.5).

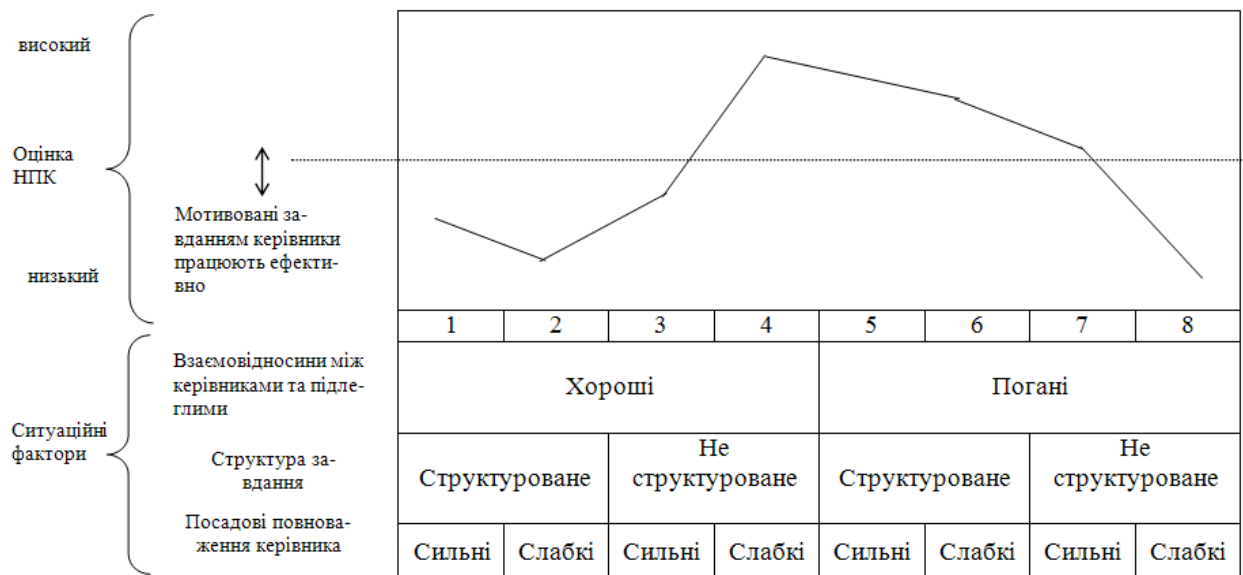


Рис. 13.5. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений на рисунку 13.5, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані *на завдання*, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на *людські відносини*, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати *обидва типи* керівників.

Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланишара. В основу теорії залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під «зрілістю» розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому «зрілість» не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь «зрілості». Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Модель «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара схематично представлена на **рис. 13.6**.

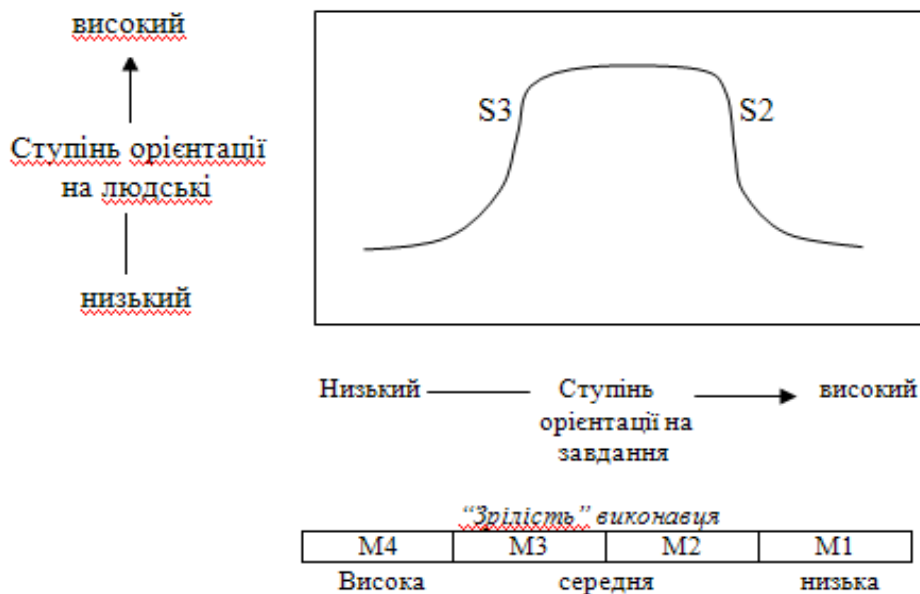


Рис. 13.6. Ситуаційна модель керування П. Херсі та К. Бланшара

У моделі визначені **4 стилі керування** залежно від ступеня «зрілості» виконавців:

- S1 – «давати вказівки».** Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем «зрілості» (**M1**). У даному випадку підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;
- S2 – «продавати».** Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлегли бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня «зрілості» (**M2**). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;
- S3 – «залучення».** У такій ситуації підлегли спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлегли знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – **M3**). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити

мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

S4 – «делегування». Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

ТЕМА 14. Управління групами

План лекції.

1. Поняття та сутність груп в організації.
2. Модель групової поведінки Дж. Хоманса.
3. Типи груп в організації.

Література: [4; 5; 8; 10; 11; 13; 16; 19; 20; 22; 25; 26; 32; 33; 34; 35].

1. Поняття та сутність груп в організації

Будь-яка організація складається з великої кількості груп. Керівництво створює групи, коли здійснює поділ праці за горизонталлю (підрозділи) і за вертикаллю (рівні управління). Таким чином, велика організація може складатися із сотень, тисяч груп.

Поведінка індивідів у групі – це дещо більше ніж проста сума індивідуальних дій кожного члена групи. Головна відмінність між індивідуальною й груповою поведінкою складається в тому, що в групі – індивідуум на рівні психіки усвідомлює, що:

- його особиста поведінка впливає на поведінку інших членів групи й поведінку групи в цілому;
- з іншого боку, індивід розуміє, що поведінка інших членів групи й поведінка групи в цілому впливає на нього особисто.

За визначенням Марвіна Шоу: «група – це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на інші та, одночасно, знаходиться під впливом інших осіб».

Таким чином, *групу* можна визначити як – ***два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.***

Групи виникають в організації і функціонують як відокремлені структурні підрозділи у зв'язку з тим, що:

- 1) У результаті розподілу праці визначаються ***окремі спеціалізовані функції***, які потребують для свого виконання певної сукупності людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати визначену роботу. Подібна ситуація спостерігається при

формуванні груп, які вирішують цільові завдання. (Ця причина появи груп в організації за звичаєм призводить до формування формальних груп).

- 2) Існує **природна спрямованість людини** до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань. У групі людині легше досягти «винагородження» у вигляді визнання або матеріального заохочення, у ній людина вчиться, переймаючи досвід інших. Група надає людині більше впевненості в собі у зовнішніх взаємодіях.
- 3) Група надає людині можливість проведення часу в приємному оточенні. Група може слугувати джерелом **вирішення особистих проблем** (щодо потреби комусь, уникнення самотності).

Групи в організації створюються за різними ознаками і різними засобами. У відповідності з цим визначають **два основних типи груп**:

- 1) **Формальні групи** – створюються за рішенням керівництва організації з метою ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.
- 2) **Неформальні групи** – створюються спонтанно на основі збігу інтересів членів групи незалежно від рішень керівництва організації.

У діяльності формальних і неформальних груп є багато спільних ознак – структурна побудова, наявність лідера тощо. Однак існують і суттєві відмінності (**табл. 14.1**):

- формальні групи функціонують у відповідності з розробленим планом у процесі організаційної діяльності;
- неформальні групи створюються як реакція індивідуумів на незадоволені потреби, які є наслідком механізації соціальної взаємодії.

Процес створення груп в організації має свої особливості. **Поява формальних груп** тісно пов'язана із організаційним розвитком. **Особливостями** їх розвитку є:

- процес створення підрозділів і наступного підбору персоналу – це і є фактично процес створення формальних груп;
- керівництво створює формальні групи у відповідності з конкретними планами;
- формальні групи можуть створюватись на тимчасовій основі.

При **виникненні неформальних груп** їх члени не завжди усвідомлюють цілі своєї діяльності.

Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
1. Головні цілі	Прибуток, продукція, послуги	Задоволення потреб членів групи, безпека
2. Походження	Результат організаційного планування	Спонтанні процеси
3. Вплив на членів групи	Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули	Особа, знання, принадність
4. Комунікації	Низхідні, використання офіційних каналів	Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією
5. Лідер	Призначається організацією	Висувається групою
6. Міжособові відносини	Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів	Формуються і розвиваються спонтанно
7. Контроль	Покарання та грошова винагорода	Соціальні санкції

Головні причини виникнення неформальних груп пов'язані з бажанням задовольнити наступні потреби:

- у належності (болільники спортивних команд);
- у взаємодопомозі (для нових працівників);
- у захисті (опір діям вищого керівництва);
- у спілкуванні;
- у симпатії (прояв більш тісного спілкування у зв'язку з виконанням подібної або взаємопов'язаної діяльності).

Організація являє собою систему взаємодіючих груп. Формальні групи об'єднуються і взаємодіють у рамках організаційної структури. Неформальні групи спроможні проникати одна в одну і у формальні групи. Чим краще керівництво усвідомлює цей взаємозв'язок, тим кращою і дешевшою може бути вся система управління організацією.

Стадії формування груп.

Процес формування груп включає 6 стадій. Перехід до кожної наступної стадії означає підвищення рівня зрілості групи і характеризується більшою продуктивністю:

1. **Орієнтація.** Задача цієї стадії – «зламати кригу». Високий рівень міжособового спілкування здійснюється в умовах невизначеності цілей і влади. Члени групи готові прийняти будь-яке лідерство.
2. **Конфлікт і виклик.** На цій стадії з'являються альтернативні варіанти дій, складається уявлення про розподіл робіт і влади в

групі. Значна частина груп на цій стадії завершує своє існування через емоційну та політичну боротьбу.

3. **Спілкування** – настає в результаті появи нового оригінального лідера або консенсусу влади. Цей етап є відносно нетривалим.
4. **Ілюзія**. Успішне подолання попередньої стадії формує у членів групи уявлення, що всі труднощі подолані, і виникає ілюзорне відчуття гармонії, можливості простого вирішення всіх проблем.
5. **Розчарування**. Нереалістичні очікування попереднього етапу вимагають від членів групи пошуку кращих дій, співставлення сильних та слабких сторін кожного члена групи.
6. **Сприйняття**. Між членами групи виникає довіра у відносинах, взаємодопомога у конфліктах, віра у майбутню діяльність. Ролі у групі поділяються усвідомлено. Досягається більша продуктивність.

2. Модель групової поведінки Дж. Хоманса

Вихідним пунктом моделі Хоманса є визнання **впливу факторів зовнішнього середовища на групову поведінку**. Це означає, що групи не функціонують ізольовано, вони тісно пов'язані зі своїм зовнішнім середовищем. До факторів зовнішнього середовища відносяться усі ті об'єкти, процеси та події, які знаходяться за межами групи, але впливають на неї. Найбільш вагомими факторами середовища є: організаційна культура, робочі завдання, технологія, що використовується, система оплати праці тощо.

Фактори середовища за логікою Хоманса визначають:

1. **поведінку, яка вимагається від групи**, тобто сукупність:

- видів діяльності;
- взаємодій;
- емоцій,

які визначаються формальним керівництвом групи і призначаються членам групи як їх спеціальні ролі;

2. **особисті фактори** (індивідуальні характеристики і досвід), які вносять у групу індивідууми, коли стають її членами. Тобто все те, що окремі члени групи здобули в процесі своєї попередньої діяльності, стає фактором, що визначає поведінку у групі в подальшому.

У відповідності до моделі Хоманса, поведінка, що вимагається від групи, та особисті фактори членів групи впливають на реальну поведінку групи, що складається. Поведінка, що виникла, відрізняється від поведінки, що вимагається. При цьому взаємовідносини та міжособові емоції тісно пов'язані між собою.

Цей зв'язок має місце тільки за умов відсутності несприятливих впливів. Сприятливі емоції виникають між членами групи, які взаємодіють

частіше, так само як і більш часті взаємовідносини виникають між членами групи, які симпатизують один одному. Несприятливі емоції виникають по відношенню до членів групи, які порушують прийняті у групі норми. В подальшому несприятливі емоції часто призводять до дій, пов'язаних із «покаранням» порушника.

Кількість і якість взаємодій між двома членами групи, наприклад, *A* і *B*, залежать не тільки від відчуттів, які вони відчують один до одного, а також від ступеня, в якому *A* відчуває, що *B* порушує групові норми. Безумовно, якщо спроби змінити його поведінку здаються безрезультатними і *B* продовжує порушувати норми групи, то стосовно нього зростають несприятливі емоції і скорочуються контакти.

Характер поведінки групи, що реально склалася, впливає на результати її діяльності, в якості яких виступають:

- виконання групою завдань;
- отримання внутрішнього задоволення;
- відчуття особистого росту.

Ці результати можуть або підтримувати поведінку, що вимагається, і підвищувати подальші результати, або вступати в протиріччя з поставленими міжособовими задачами і знижувати результативність діяльності групи.

На заключному етапі всі одержані результати доповнюються іншими зовнішніми факторами, які надалі визначатимуть групову поведінку.

Практичні висновки по моделі:

- ***менеджер повинен чітко визначити ролі кожного члена групи.*** Ролеві конфлікти можуть бути мінімізовані через встановлення ієрархії влади.
- ***менеджер повинен постійно відслідковувати групові норми,*** оскільки вони можуть сприяти або перешкоджати результативній діяльності групи.
- невідповідність статусів може негативно вплинути на результати діяльності і задоволеність працівників. Для мінімізації цієї невідповідності ***менеджер повинен приймати до уваги і формальний ієрархічний ранг працівника, і його неформальний груповий статус.***

3. Типи груп в організації

В організації створюються наступні ***типи формальних груп:***

1. ***Група керівника*** – це сам керівник і його безпосередні підлеглі. Група керівника є ланкою організаційної структури і створюється з метою виконання визначених функцій.

2. ***Робоча (цільова) група*** – включає співробітників, які спільно виконують одне завдання.

Характерні ***рис*** робочих груп:

- тимчасовий характер існування (до виконання завдання);

- висока самостійність таких груп.

3. **Комітети (комісії, ради, команди)** – група, якій делеговані повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань.

Особливості комітетів:

- до їх складу залучаються співробітники різних підрозділів організації;
- комітет не завжди приймає рішення і виконує дії; частіше така група готує пропозиції і рекомендації керівництву по тих чи інших питаннях.

Особливості управління формальними групами.

Група керівника. Ключову роль в успішній діяльності команди відіграють **стосунки між керівником і підлеглими**, які за інженерною психологією можна класифікувати по 4-ох напрямках:

1. **Визначення обов'язків підлеглих** (предмет роботи, повноваження, взаємовідносини з колегами і керівниками);
2. **Правила діяльності або виконання обов'язків** (формування чіткої уяви про результати, що очікуються, знання можливих помилок, джерела цих помилок та шляхи їх усунення);
3. **Оцінка керівником ділових якостей співробітника** (знання підлеглим важливості свого внеску у спільну справу, визначення керівником розміру цього вкладу і повідомлення про це інших членів групи, відчуття підлеглим зацікавленості до своєї особи з боку керівника; турбота керівника про просування підлеглого за службою);
4. **Винагородження підлеглого** за добре виконану роботу і додаткова мотивація.

Робочі групи. Їх ефективна робота у значній мірі залежить від продуманої **організації різних зборів і нарад**, а також **подолання однодумності**.

Комітети. Комітети доцільно використовувати за виникнення складних ситуацій, коли необхідно враховувати різні точки зору, ідеї, або коли необхідно підняти дух організації і скоординувати діяльність різних підрозділів.

Особливості неформальних груп:

1. **Соціальний контроль** – група встановлює еталони прийнятної і неприпустимої поведінки для своїх членів (щоб бути прийнятим групою, особа повинна дотримуватись цих норм). На порушників еталонів чекають санкції, які зводяться, як правило, до відчуження.
2. **Опір змінам** – зміни погрожують самому існуванню неформальної групи і тому опір є невід'ємною характеристикою будь-якої неформальної групи. Подолати опір можна шляхом заохочення підлеглих до прийняття рішень.

3. **Наявність неформальних лідерів** – керівники неформальних груп виконують ті ж функції, що й керівники формальних груп, однак із перерозподілом влади. Так, неформальний лідер:
- не має законної влади (саме в цьому його велика перевага);
 - має особливу владу винагородження;
 - володіє набагато більшою експертною й еталонною владою.

Керівники неформальних груп набувають своєї влади і застосовують її по відношенню до членів групи аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації.

Фактори, що впливають на діяльність неформальних груп:

1. **Розмір групи.** Багато досліджень у цьому напрямку не дали однозначних результатів. У різних випадках ефективними були групи чисельністю від 4 до 11 чоловік. В таких групах люди відчують більшу задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Із збільшенням розмірів групи важче досягти згоди, ускладнюється спілкування. На практиці використовується рекомендація (7 ± 2) . Зменшення кількості членів групи згуртовує її, призводить до підвищення персональної відповідальності. Надмірне збільшення складу групи призводить до її розпаду на підгрупи зі своїми особливими інтересами.
2. **Склад групи** – відображає ступінь єдності поглядів і інтересів її членів, точок зору, підходів, що використовуються у вирішенні проблем. Великий ступінь єдності дозволяє уникати конфліктів, однак знижує продуктивність. Чим більше відмінностей між членами групи, тим легше знаходити різні підходи до вирішення проблем. З іншого боку, це загрожує згуртованості групи і може її зруйнувати.
3. **Групові норми** - це правила поведінки, які очікуються групою від кожного її учасника, дотримання яких дозволяє учаснику належати до групи і розраховувати на її підтримку. Групові норми визначають напрямок діяльності групи - «за» чи «проти» цілей організації. Норми встановлюватись відносно:
 - досягнення цілей;
 - якості роботи;
 - стосунків із замовниками;
 - кваліфікації персоналу;
 - внутрішньогрупових відносин тощо.
4. **Згуртованість** - міра тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому. Наслідком високого ступеня згуртованості є групова єдність.

5. **Групова однодумність** – відображає тенденцію пристосування і придушення індивідуальних поглядів і дій членів групи на користь групової гармонії.
6. **Конфліктність.** Розбіжність поглядів у певних межах призводить до більш ефективної роботи, але, з іншого боку, підвищує ймовірність виникнення конфлікту.
7. **Статус членів групи.** Пов'язаний із старшинством у посадовій або неформальній ієрархії, назвою посади, розміщенням та облаштуванням службового приміщення, наявністю секретаря та іншого обслуговуючого персоналу, освітою, поінформованістю про стан організації. Чим вищий статус - тим вищий ступінь впливу.
8. **Ролі членів групи.** Це критичний фактор ефективності роботи групи. З одного боку, в кожній групі повинні виконуватись визначені ролі. З іншого, ролі неможливо нав'язувати, тому що це може призвести до міжособових конфліктів. Ролі повинні обиратись членами групи добровільно. Тільки збіг бажаних і необхідних ролей дозволяє групі досягти ефективної роботи.

Розподіл ролей між членами групи є одним із ключових елементів процесу управління групами. На практиці з цією метою використовують 2 підходи:

- 1) **функціонально-цільовий**, у відповідності з яким визначають два типи ролей:
 - **цільові ролі** – розподілені таким чином, щоб мати можливість підбирати групові завдання і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, виказування думок, опрацювання, координування, узагальнення);
 - **підтримуючі ролі** – повинні сформувати таку поведінку, яка сприяє підтримці й активізації життєдіяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, виконуваність, відбиття почуттів групи).
- 2) **соціально-психологічний**, навпаки, має за мету створення сильного командного духу, забезпечення згуртованості групи, а самі цілі буде визначено і досягнуто пізніше. У відповідності із соціально-психологічним підходом визначають наступні ролі:
 - координатор;
 - локомотив;
 - мислитель;
 - критик;
 - скрупульозний виконавець;
 - душа колективу;
 - реалізатор

Один член групи може одночасно грати декілька ролей, і навпаки, хоча друга ситуація часто призводить до конфліктів. Більшість американських управляючих виконують цільові ролі, а японські – цільові і підтримуючі ролі.

Дослідження неформальних груп, започатковані Елтоном Мейо, отримали назву Хотторнських експериментів, які відбувались у 4 етапи:

- 1) Вивчення впливу інтенсивності освітлення на продуктивність праці;
- 2) Залежність продуктивності від умов роботи (вільне спілкування, додаткові перерви, скорочений робочий день);
- 3) Поліпшення ставлення працівників до роботи (залежність продуктивності праці і статусу самого працівника від трудового колективу);
- 4) Ступінь впливу програми матеріального стимулювання, побудованої на груповій продуктивності праці.

Основні висновки:

1. Важливість поведінкових факторів;
2. Важливість стосунків із керівниками.
3. Інтерес (підвищена увага) до експерименту призводять до позитивних результатів.

Висновок Мейо: соціальні і психологічні фактори впливають на продуктивність праці *більше*, ніж фізичні за умови ефективної організації робіт.

ТЕМА 15. Комунікації

План лекції

1. Процес комунікації.
2. Міжособистісні та організаційні комунікації.
3. Управління комунікаційними процесами.

Література: [2; 4; 6; 8; 10; 14; 15; 19; 20; 22; 24; 26; 32; 34; 35; 37].

1. Процес комунікації

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови**:

- 1) **наявність щонайменше двох осіб:**

- відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
 - одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;
 - 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
 - 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на **рис. 15.1**, вирізняють наступні *етапи*:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передача повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок.

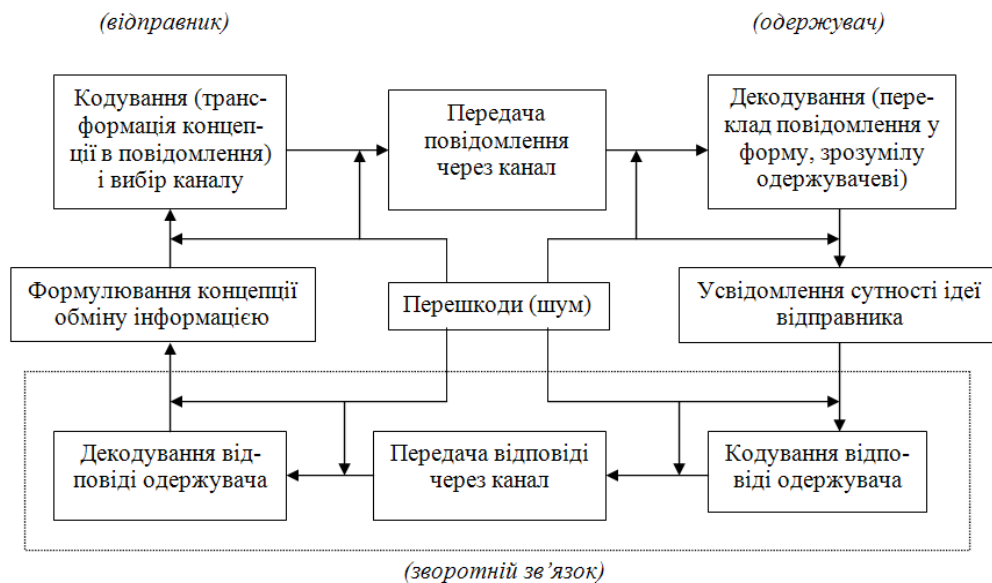


Рис. 15.1. Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. На етапі ***формулювання концепції обміну інформацією*** відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. Кодування – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. **Результативність кодування** залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеню обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається **канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

3. Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод («шумів»). **Перешкоди** – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це **зворотній зв'язок** – процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

2. Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін **«міжособові комунікації»**.

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття **«організаційні комунікації»**.

Вирізняють **3 основні методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- 3) простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в **табл. 15.1**.

Таблиця 15.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **3 типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: низхідні й висхідні.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по

висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

В теорії управління є **5 базових типів комунікаційних мереж**:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На **рис. 15.2** і **табл. 15.2** представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву **«виноградної лози»**. В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес.

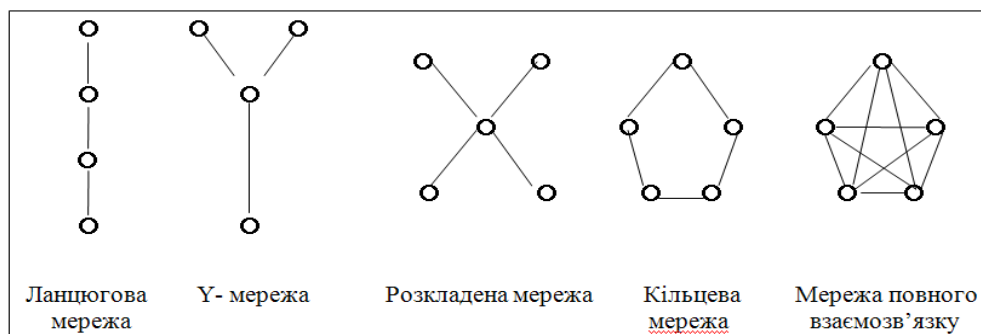


Рис. 15.2 Ефективність комунікаційних мереж

Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації;
- *розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод* і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато *факторів*, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. *Фільтрація*. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. *Вибіркове сприйняття*. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотній зв'язок*.

5. *Культурні відмінності* між відправником і одержувачем інформації.

6. **Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

- 1) удосконалення повідомлень;
- 2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- 1) **регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- 2) **удосконалення зворотного зв'язку** на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) **використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) **заохочення взаємної довіри**;
- 5) **спрощення мови повідомлення**;
- 6) **розвиток здібностей ефективно слухати** (настанови «мистецтва ефективно слухати» Кіта Девіса).

Стиль і стратегія міжособових комунікацій.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) **обох** сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву «вікно Джохарі» (рис. 15.3).

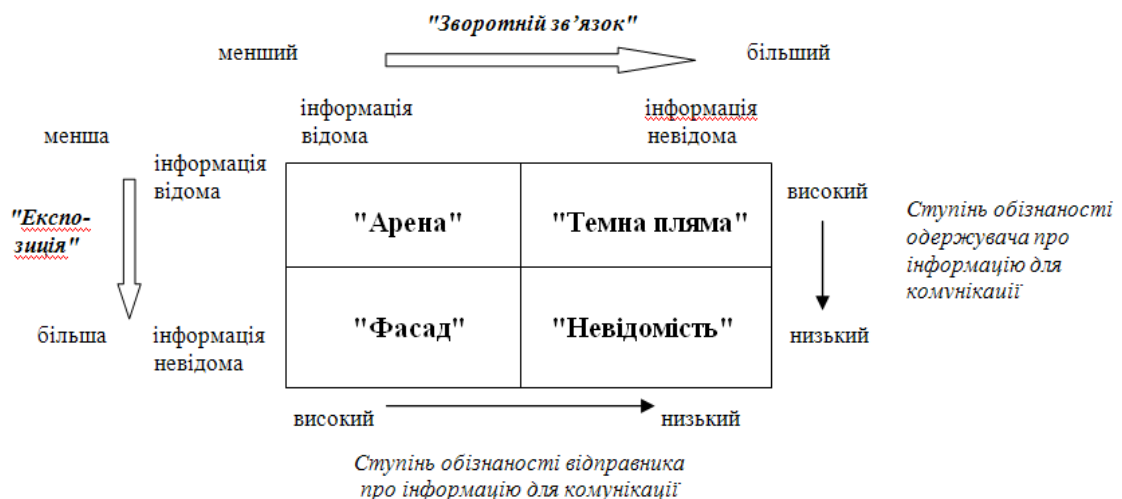


Рис. 15.3. Модель матриці «вікно Джохарі»

В матриці «вікно Джохарі» ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний **стиль міжособових комунікацій**.

1. **«Арена»** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле «арени», тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **«Темна пляма»** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невідгідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **«Фасад»** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

- а) може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;
- б) побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація «фасаду», коли передається інформація, що є вигідною відправнику. «Фасад» зменшує поле «арени» і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **«Невідомість»**. Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій «Вікна Джохарі» використовують **дві стратегії**:

1. **«Стратегія експозиції»** (розкриття). Збільшення «поля арени» (зменшення «поля фасаду») вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **«Стратегія зворотного зв'язку»**. Поле «темної плями» можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

- 1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;
- 2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до **підвищення ефективності комунікаційних процесів** в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту («10 настанов ефективної комунікації»):

1. **Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації.** Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. **З'ясовуйте дійсну мету комунікації.** Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. **Зауважуйте всі елементи середовища комунікації,** як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь «сито» фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. **Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації.** Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями.

5. **Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. **Передавайте якомога більше корисної інформації.** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. **Відслідковуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. **Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. **Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. **Намагайтеся бути хорошими слухачами.**

ТЕМА 16. Ефективність управління

План лекції

1. Зміст категорії «ефективність управління»
 2. Концепції визначення ефективності управління.
 3. Підходи до оцінки ефективності управління.
 4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
- Література: [3; 4; 6; 7; 10; 14; 15; 19; 20; 22; 24; 26; 32; 33; 35; 36].*

1. Зміст категорії «ефективність управління»

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження,

які були проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

В зв'язку з цим виникає питання: чи є праця менеджерів продуктивною чи ні. На визначеному етапі розвитку виробництва реальним виконавцем сукупного процесу стає не окремий робітник, а соціально-машинна система організації в цілому. В такому процесі робітник більше працює фізично, менеджер – інтелектуально. Отже, праця кожного з них представляє *частину сукупної продуктивної праці*.

Визнання управлінської праці продуктивною є підставою для розгляду питання про визначення ефективності управлінської праці і управління в цілому.

Поняття «ефективність управління» не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність управління» і «ефективність управління». **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». **Ефект** – це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління (формула 16.1)**:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}} \quad (16.1)$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»:

- 1) виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;
- 2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливом;
- 3) необхідно враховувати *фактор часу* - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбор кадрів, їхнє навчання тощо).

Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово;

4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу (формула 16.2):

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}} \quad (16.2)$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

2. Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії «ефективність» відсутня. Відмінності у визначенні *управлінської ефективності* відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки *організаційної ефективності* (див. рис. 16.1).

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організація існує для досягнення певних цілей. Один із перших фахівців у сфері менеджменту Ч. Бернард стверджував: «Те, що ми розуміємо під ефективністю... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності».

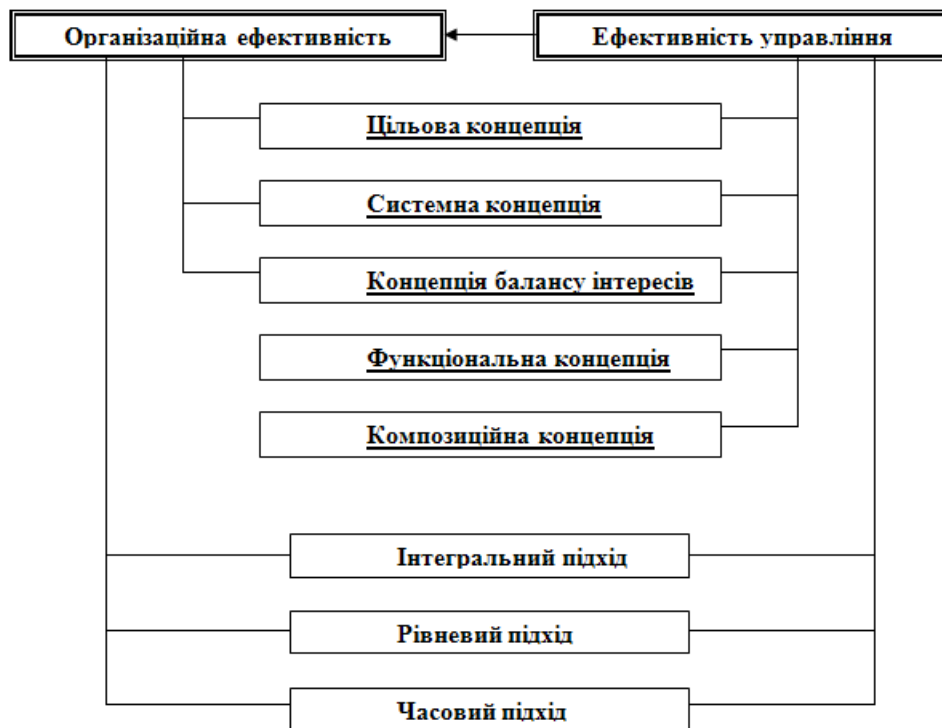


Рис. 16.1. Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління

Таким чином, цільова концепція відбиває цілеспрямованість та раціональність – фундаментальні принципи існування сучасного західного суспільства.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена **цільова концепція ефективності управління**. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

В якості **показників**, що відображають результат діяльності, використовуються:

- обсяг реалізації продукції (надання послуг);
- частка продукту організації на ринку;
- обсяг прибутку;
- асортимент продукції або послуг;
- темпи зростання обсягів продаж;
- показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою **проблем**, найбільш поширеними з яких є наступні:

- 1) Досягнення цілі не є легко вимірюваним, якщо організація не виробляє матеріальних продуктів (цілі освітніх закладів, державних установ тощо);

- 2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- 3) Спірним є саме існування загального набору «офіційних» цілей організації (складність досягнення згоди серед менеджерів).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність декількох елементів, що взаємодіють між собою. Рух вхідних факторів та випуск продукції являють собою відправну точку для опису організації. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги). На **рис. 16.2** наведені фундаментальні елементи організації як системи.

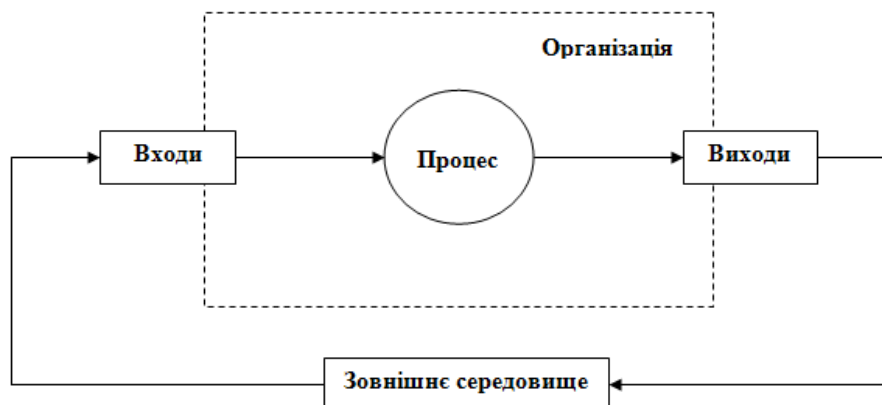


Рис. 16.2. Базові елементи організації як системи

Будь-яка організація – це частина галузі (більш великої системи), суспільства (ще більш великої системи) і все частіше – глобальної економіки (можливо, найбільшої з усіх систем). Усі ці системи висувають вимоги до своїх частин не лише щодо прийнятної якості продуктів та їх кількості, але й щодо чистоти довкілля, забезпечення внутрішньої стабільності та глобальної політичної стабільності. Саме тому організація не може обмежитись виробництвом товарів та послуг, що задовольняють її покупців; вона повинна діяти таким чином, щоб були задоволені інші важливі елементи більш великих систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо **не пов'язана** із досягненням мети організації. Іншими словами, пристосування до середовища й підтримка циклу «входи – процес – виходи» вимагають, щоб

ресурси розподілялись і в тих сферах діяльності, які лише опосередковано пов'язані з основною метою організації.

Тобто, організація має прилаштовуватись (адаптуватись) до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

- 1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
- 2) для задоволення цих вимог повний цикл «входи – процес – виходи» повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Люди та їх групи, що беруть участь в організації, включають її службовців (менеджерів та виконавців), акціонерів, директорів, постачальників, кредиторів, офіційних осіб на всіх державних рівнях, менеджерів конкуруючих організацій та організацій, що співпрацюють, громадськість. Кожна з цих груп передбачає, що організація буде керуватись їх інтересами.

З точки зору концепції «балансу інтересів» організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс.

Цю концепцію можна використовувати для комбінування двох попередніх із метою більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Визначення **ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів»** ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, наступними показниками:

- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення витрат робочого часу управлінців;
- зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

До складу витрат на управління входять:

- основна і додаткова заробітна плата апарата управління організації з нарахуваннями;
- амортизація основних фондів управління (будівель і приміщень, технічних засобів управління);
- витрати усіх видів енергії на освітлення, опалення і вентиляцію приміщень управління;
- витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярські товари, папір тощо);
- витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) тощо.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці в будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості виробництва продукту, підвищення ритмічності роботи, покращення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного та оперативного планування. Зрештою це позитивно відображається на продуктивності праці в організації.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

3. Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд (формула 16.3):

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) \quad (16.3)$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентноздатність**.

Конкурентноздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентноздатності організацій, результати яких

використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом «Forbs». З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. **Ефективність управління** при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

В залежності від рівня управління менеджери керують роботою окремих виконавців (індивідів), груп виконавців або підрозділів, а також організацією в цілому. Відповідно до наведених рівнів управлінської відповідальності розрізняють три види ефективності.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Менеджери традиційно визначають індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, що є підставою для збільшення заробітної плати, просування службою та інших стимулів, чинних в організації.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності. Фактично підґрунтям існування організацій є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль.

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить **рис. 16.3**, знаходиться під впливом певних факторів.

Відповідно до цього, сутність управління полягає у координації діяльності *індивідів, груп та організацій* шляхом виконання чотирьох функцій: **планування, організації, мотивації та контролю**.

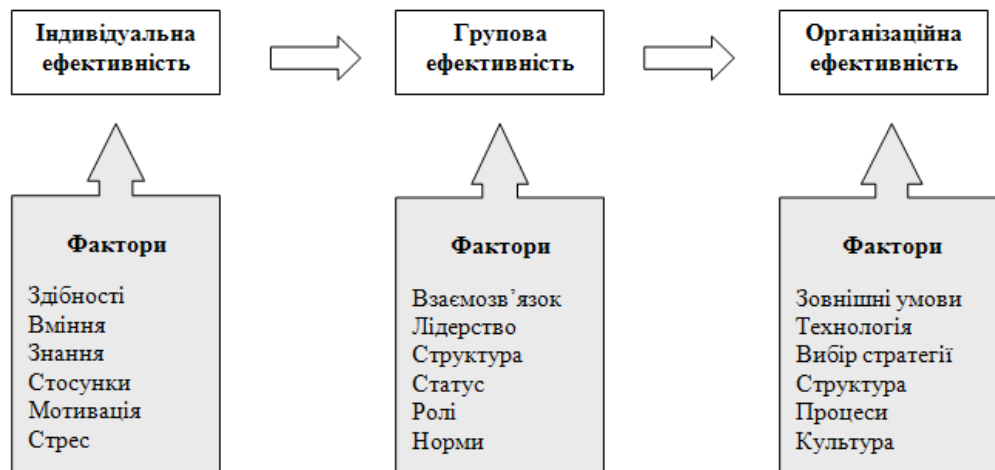


Рис. 16.3. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Наведений перелік функцій відрізняється від точок зору інших авторів, однак цей набір достатньо точно відбиває сутність управлінської діяльності – на всіх рівнях управління організації менеджери виконують ці функції.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу). З неї випливає, що:

- організаційна ефективність – це узагальнююча категорія, що містить у собі низку часткових категорій у якості компонентів;
- завдання управління полягає у збереженні оптимального балансу між цими компонентами.

Серед дослідників не існує єдиної думки щодо складу цих компонентів та їх взаємозв'язку, однак введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає сумнівів.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища.

Отже, **виживання** організації являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- **продуктивність**;
- **якість**;
- **ефективність**;
- **гнучкість**;
- **задоволеність**.

Критерії *конкурентноздатності* та *розвитку* відображають *середньотермінову ефективність*. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на **рис. 16.4**.

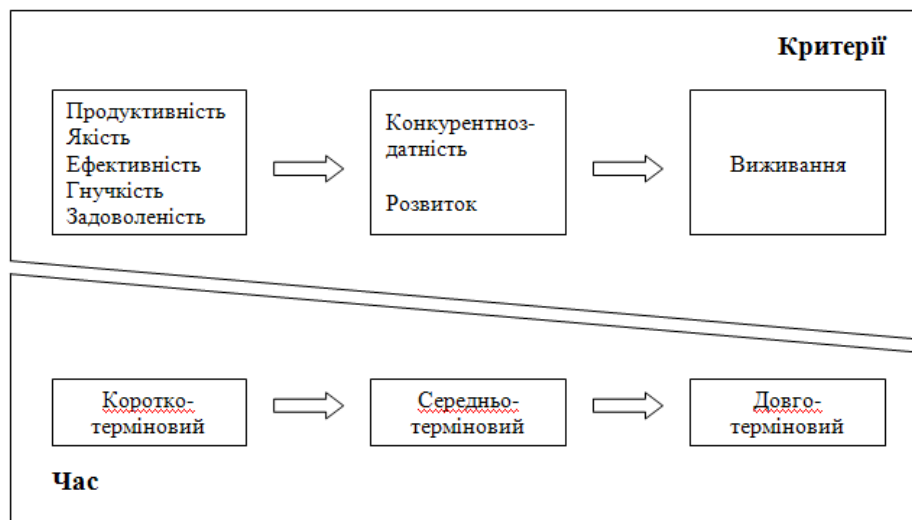


Рис. 16.4. Часова модель ефективності

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути: прибуток, обсяг продаж, частка ринку тощо. Вони визначають результати діяльності організації, якими користуються споживачі.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення «виходів» до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі «вхід – процес – вихід», проте здебільшого фокусується на перших двох елементах (введені фактори та процес). До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;

- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Досягнення цього критерію означає, що працівники відчувають себе комфортно на роботі і задоволені своєю роллю в організації. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентноздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентноздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання. Більшість організацій активно інвестують ресурси в розширення власних виробничих можливостей як засіб захисту від конкурентних невдач, пов'язаних із випуском лише одного продукту. Стосовно людських ресурсів зусилля із розвитку часто набувають форми програм навчання персоналу.

Конкурентноздатність і розвиток віддзеркалюють здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо конкурентноздатність означає уміння організації зберегти свої позиції на обраних ринках, то розвиток означає реалізацію випереджаючих стратегій, що дозволяють реагувати на зміни у випадку їх виникнення.

У довготерміновому плані організація прагне до виживання за умов забезпечення короткострокової та середньострокової ефективності. Організації спроможні підвищити свою ефективність у довготерміновому аспекті шляхом опрацювання ситуаційних планів та обґрунтованого вибору найкращого з них, коли зовнішні зміни диктують необхідність адаптації. Тобто, організація виживає настільки, наскільки вона визнає небезпеку, що їй загрожує, і приймає необхідні заходи.

Підхід з урахуванням фактору часу дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Наприклад, можна визнати ефективною організацію на підставі критеріїв виробництва, якості, гнучкості, задоволеності і продуктивності, але вважати її неефективною з позицій конкурентноздатності і розвитку. Така організація, можливо оптимально ефективна у короткотерміновому плані, однак у неї обмаль шансів вижити. Підтримка оптимального балансу почасти означає необхідність врівноважувати результати у часі.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне **просування за службою**. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- 1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є **освіта**. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- 1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- 2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;

3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній **практичний досвід**. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про **систему підвищення кваліфікації** працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична **атестація**. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше **1** разу у **3-5** років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає займаній посаді,
- 2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- 3) не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- 1) удосконалення виробничої структури організації;
- 2) раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- 3) оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- 4) удосконалення комунікаційних процесів тощо.

ТЕМА 17. Управління конфліктами в організації

План лекції

1. Природа та причини конфлікту в організації
2. Структура організаційного конфлікту
3. Особливості розвитку конфлікту в організації
4. Методи управління конфліктами

Література: [1; 3; 4; 5; 7; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 34; 35].

1. Природа та причини конфлікту в організації

Конфлікт (лат. – *conflictus*) – це: відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами чи групами;

- зіткнення сторін, думок, сил;
- соціальне явище, спосіб взаємодії людей при зіткненні їх несумісних поглядів, позицій та інтересів; протиборство взаємопов'язаних, але тих, які мають протилежні цілі, двох чи більше сторін.

Основні ознаки і функції конфліктів наведені в табл. 17.1.

Таблиця 17.1

Характеристика конфліктів в організації

Основні риси конфліктів	Функції конфліктів
1	2
1. Соціальний характер конфлікту як нормального явища, що породжується самою природою суспільного життя	1. Інтеграція персоналу, вплив на стійкість і стабільність стосунків, інтересів і цілей в організації
2. Конфлікт – це усвідомлені, обдумані дії окремих людей або соціальних груп, обдумане протистояння	2. Активізація соціальних зв'язків, надання взаємодії людей та їх стосункам більшої динамічності та мобільності
3. Неминучість і поширеність конфліктів в усіх сферах життєдіяльності. Де взаємодіють люди, майже завжди виникають конфлікти	3. Сигналізація про осередки соціального напруження в колективі підприємства, підрозділу
4. Перебіг конфлікту у формі активного протистояння, протиборства несумісних інтересів, поглядів, позицій сторін	4. Інновація, сприяння творчій ініціативі керівництва та підлеглих
5. Невизначеність результату конфлікту внаслідок великої різноманітності можливих варіантів поведінки сторін	5. Трансформація (перетворення) міжособистісних і міжгрупових стосунків

1	2
6. Просторова-часова структура конфлікту, який у своєму розвитку проходить загальні стадії (передконфліктну, конфліктну, післяконфліктну) і складається із спільних елементів (сторони, предмет, об'єкт, мотиви, дії тощо)	6. Розширення можливості одержання інформації про стан організації, якості людей, об'єднаних спільною діяльністю
7. Прогнозованість та керованість конфліктів, можливість керівництва займатися профілактикою, діагностикою і розв'язанням конфліктів у своїх організаціях	7. Профілактика (попередження) руйнівних протистоянь

Будь-яке підприємство не може існувати без певної внутрішньої напруженості, міжособистісних і міжгрупових конфліктів, причинами яких можуть бути: умови господарювання; проблеми трудової мотивації; структурні суперечності, перервані комунікаційні зв'язки; емоційні вибухи у взаєминах людей, які спільно працюють тощо (рис. 17.1).

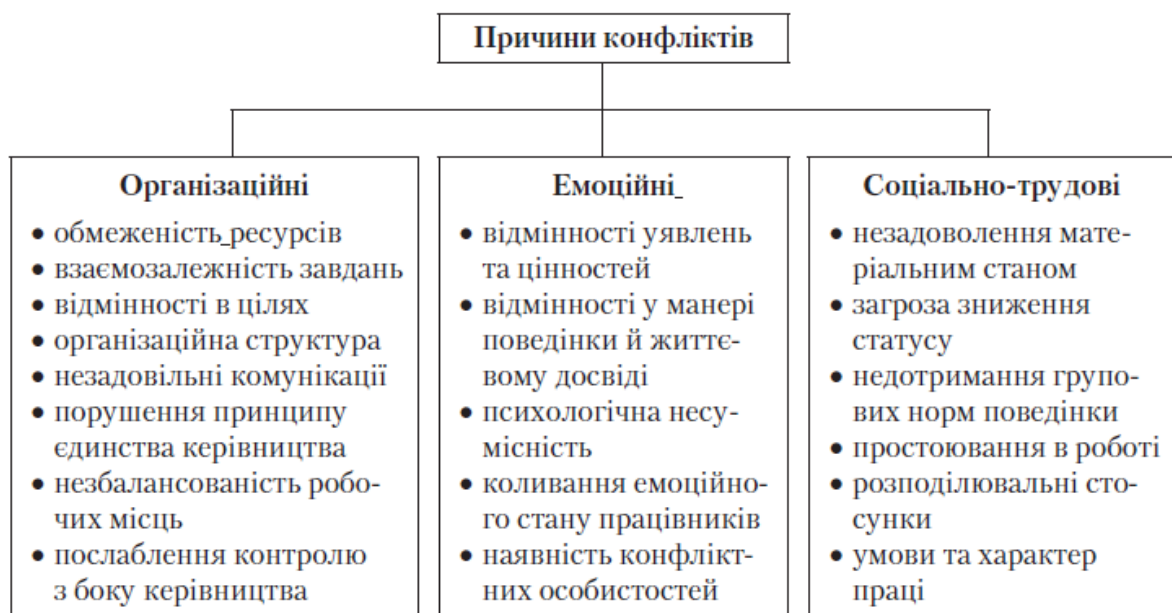


Рис. 17.1. Причини конфліктів

Причини виникнення організаційних конфліктів можна розподілити на організаційні, емоційні, соціально-трудова.

Організаційні причини конфліктів. Вони пов'язані з низьким рівнем організації праці й управління, який може мати як об'єктивні («закладені» в організаційній структурі управління підприємством), так і суб'єктивні (ті, що «привносяться» членами організації) підстави.

До організаційних причин конфліктів належать:

1. Обмеженість ресурсів і необхідність їх розподілу. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво розподіляє

всі види ресурсів між підрозділами, щоб забезпечити найбільш ефективно досягнення цілей організації. Виділення більшої частини ресурсів одному підрозділу або підлеглому означає, що інші одержать меншу кількість від загального обсягу. Отже, необхідність розподіляти ресурси майже неминуче спричиняє різні типи конфліктів.

2. Взаємозалежність завдань. Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємопов'язаних елементів, за умови поганої роботи одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Взаємозалежність завдань посилюється через широке використання спеціалізації в управлінні та виробництві.

3. Відмінності в цілях підрозділів. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі й приділяють більшу увагу їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Наприклад, відділ матеріально-технічного постачання, виробничі підрозділи, фінансовий відділ, служби маркетингу і збуту працюють для досягнення цілей, які суперечать одна одній, що спричиняє конфлікти між ними.

4. Організаційна структура управління, яка суворо регламентує і закріплює завдання, відповідальність, підпорядкованість, повноваження підрозділів і працівників, є гальмівним фактором, який знижує своєчасність та адекватність реакції підприємства на зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ. Різноманітні типи організаційних структур управління також сприяють виникненню конфліктів (за матричної структури управління – між функціональними менеджерами і координаторами проектів; за функціональної структури – між представниками різних функцій; за лінійно-функціональної структури – між лінійними і функціональними менеджерами).

5. Незадовільні комунікації. Погане передання інформації може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групам зрозуміти ситуацію або погляди інших. Інші поширені комунікаційні проблеми, які спричиняють конфлікти, – неоднозначні критерії та вимоги, невміння точно визначити посадові обов'язки й функції працівників і підрозділів, висування до роботи підлеглих вимог, які взаємо-виключаються, брак зворотного зв'язку в управлінні.

6. Порушення принципу єдності керівництва в управлінні, коли одному підлеглому одночасно дають вказівки кілька менеджерів, або коли в одного керівника виявляється надмірна кількість підлеглих і він не в змозі безпосередньо спрямовувати їх роботу. Такий конфлікт може утворитися за умови неясності й невизначеності в ієрархії посад.

7. Незбалансованість робочих місць. Це відбувається, коли обов'язки, функції та відповідальність, покладені на окремих працівників, або цілі підрозділи не забезпечуються відповідними засобами, правами і владними повноваженнями.

8. Послаблення контролю керівництва над діяльністю колективу і, як наслідок послаблення дисципліни, порушення технологічних процесів, сварки, конфлікти.

Емоційні причини конфліктів.

Емоційні конфлікти здебільшого трапляються внаслідок або особистісного сприйняття того, що відбувається в колективі, або проблем у внутрішньо-групових взаєминах, а також психологічної несумісності.

Основними емоційними причинами конфліктів є:

1. Відмінності в уявленнях і цінностях (наприклад, релігійних).
2. Відмінності у манері поведінки й життєвому досвіді. Зазвичай у колективі є люди, які виявляють агресивність, ворожість, готовність сперечатися з будь-якого приводу. Дослідження свідчать, що розбіжності в основних соціальних характеристиках людей (життєвий досвід, освіта, стаж, вік тощо) зменшують ступінь їх взаєморозуміння і співпраці).

3. Психологічна несумісність (флегматик – холерик; сангвінік – меланхолік; холерик – меланхолік).

4. Коливання емоційного стану працівників. Настрій людини майже завжди індивідуально й цілком залежить від його фізичного та духовного стану в певний момент. Далеко не всі здатні бути витриманими, ввічливими, поступливими, висловлювати свої судження без запальності, стримувати образи, обурення і гнів. Коливання емоційного стану відбуваються у зв'язку з конкретними подіями в роботі або особистому житті (виробнича травма, хвороба рідних і близьких, сімейні проблеми тощо).

5. Наявність у колективі конфліктних особистостей, поведінка яких нерідко зумовлює серед колег тертя і конфлікти. До них належать:

- «демонстративні» особистості, які намагаються бути в центрі уваги, стають ініціаторами суперечок, у яких виявляються надлишкові емоції;
- особи, які характеризуються завищеною самооцінкою, не зважають на думку інших, не критично ставляться до своїх вчинків, хворобливо образливі;
- «некеровані» особистості – ті, які вирізняються імпульсивністю, агресивністю, непередбачуваністю поведінки, слабким самоконтролем;
- «надточні» особистості – ті, які характеризуються надлишковою вимогливістю, недовірливістю, підозривістю, дріб'язковістю;
- «цілеспрямовано конфліктні» – ті, які розглядають зіткнення як засіб досягнення власних цілей, схильні маніпулювати людьми у своїх інтересах.

Соціально-трудова причина конфліктів.

Такими причинами здебільшого є:

1. Незадоволеність економічним становищем, низькою оплатою праці, відсутністю перспектив підвищення рівня життя.

2. загроза зниження статусу, соціального становища людини в колективі. Різноманітні прояви цієї проблеми – ймовірно зниження статусу працівника в результаті нововведень, боротьба за підвищення власного статусу, невизнання статусу інших, невідповідність формального і

неформального статусів, статусного становища і виконуваних обов'язків (ролей).

3. Недотримання групових норм поведінки – неписаних традицій і правил, що поступово складаються в колективі. Щоб бути прийнятою групою і зберегти в ній своє становище, людина повинна дотримуватися цих норм (а отже, якоюсь мірою відмовитися від власних, результатом чого може бути внутрішньо-особистісний конфлікт). За умови неприйняття працівником норм групи виникає конфлікт між ним і колективом.

4. Простоювання в роботі, невиправдані зупинки. Бездіяльність – це не тільки простір для неробства, а й джерело, що живить поширення пияцтва, сварок, інтриг, пліток, які здебільшого загострюють напруження у взаєминах. Нездорова морально-психологічна атмосфера в організації супроводжується агресивною поведінкою окремих осіб і груп, психофізичними перевантаженнями, озлобленістю, спричиненою будь-якою перевагою.

5. Розподілювальні відносини. Оплата праці у формі заробітної плати, премій, винагороди, соціальних привілеїв тощо є не тільки засобом задоволення різноманітних потреб людей, а й сприймається як показник соціального престижу і визнання з боку керівництва. Причиною конфлікту може стати не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподілювальні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з погляду їх справедливості.

6. Умови й характер праці. Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови праці, нездорове екологічне середовище, погані стосунки в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці тощо – усе це теж створює підґрунтя для виникнення конфліктів.

Управління конфліктом – це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити попереджувальні дії щодо її вирішення.

Попередження конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

2. Структура організаційного конфлікту

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників; зміна на гірше взаємин із постачальниками та покупцями тощо.

Професійне управління організаційними конфліктами, як складними і динамічними процесами, передбачає вивчення їх структурних елементів: учасників, причин, предмета, об'єкта, мотивів і характеру дій сторін, історії та масштабів поширення (табл. 17.2).

Структурні елементи конфлікту

Елемент конфлікту	Характеристика структурних елементів
1	2
Учасники конфлікту (суб'єкти)	<p>Прямі учасники – протилежні сторони, окремі особи, групи, організації, які активно протидіють один одному.</p> <p>Непрямі учасники, до яких можуть належати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підбурювачі – особи, які підштовхують опонентів до протистояння; - підсобники – учасники, які сприяють прямим учасникам порадами, технічною підтримкою тощо; - організатори – особи (групи), які планують конфлікт, прогнозують варіанти його розвитку; - посередники – строго нейтральні особи, які допомагають сторонам, що конфліктують, досягти згоди за допомогою переговорів;
Предмет конфлікту	<p>Предмет конфлікту – уявна проблема або проблема, яка об'єктивно існує. Ця проблема підлягає розв'язанню і тому стає причиною розбіжності поглядів й оцінок сторін. Предметом конфлікту можуть бути життєві принципи, матеріальні ресурси та їх розподіл, способи розв'язання проблеми, статус особистості в організації, прагнення першості тощо.</p> <p>За уявних конфліктів, коли люди по-різному висловлюють одну й ту ж думку, предмета зіткнення немає</p>
Об'єкт конфлікту	<p>об'єкт конфлікту – конкретна матеріальна чи духовна цінність, володіти або користуватися якою прагнуть обидві сторони конфлікту. Об'єктами конфлікту можуть бути виробниче приміщення чи інше майно, гарантія зайнятості, норма виробітку, обсяг оплати праці або пенсії – усе, що є об'єктом особистих, групових чи громадських інтересів.</p> <p>Виявлення об'єкта конфлікту – неодмінна умова успішного розв'язання будь-якого зіткнення</p>
Уявлення сторін про ситуацію	<p>У кожного з учасників конфлікту власне уявлення про ситуацію, що створює підґрунтя для їх зіткнення. Уявлення про ситуацію суб'єктивні, часто невідомі протилежній стороні, яка може навіть не підозрювати, що вже перебуває в конфліктних стосунках. Конфлікт розвивається, коли одна зі сторін сприймає ситуацію як прояв недружелюбності, агресії, неправомірних мислення й дій іншої сторони</p>
Мотиви учасників конфлікту	<p>Це внутрішні, як усвідомлювані, так і не усвідомлювані сторонами спонукання до участі в конфлікті. Мотиви формуються на основі комплексу принципів, потреб, інтересів, думок учасників конфлікту. За допомогою мотивів визначаються цілі дій, які можуть суперечити одна одній, що в результаті спричиняє виникнення внутрішньо-особистісного або міжособистісних конфліктів. Учасники конфлікту нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, не розуміють їх та помиляються в них</p>

1	2
Дії учасників конфлікту	Дії кожного учасника конфлікту заважають іншій стороні досягти своєї мети, тому вони оцінюються як ворожі або некоректні. У зіткненні ворожих дій полягає реальне протистояння конфлікту. Видами дій учасників конфлікту є: - створення прямих і опосередкованих перешкод у здійсненні - планів і намірів іншого учасника - невиконання своїх обов'язків та зобов'язань - завдання прямих або опосередкованих збитків майну чи репутації - дії, що принижують людську гідність (словесні образи, образливі вимоги) - погрози, насильницькі дії, фізичне насилля
Межі конфлікту	Межа конфлікту – його зовнішній рубіж у просторі та часі. Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: просторовий, часовий, внутрішньо-системний. Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій він відбувається. Часові межі – це термін конфлікту, його початок і завершення. Початок конфлікту визначається об'єктивними (зовнішніми) актами поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Завершенням конфлікту вважається припинення дій сторін, що конфліктують, незалежно від причини, яка їх зумовила. Внутрішньо-системні межі конфлікту визначаються кількістю втягнутих в нього учасників як елементів системи (підрозділи, організації). Знання внутрішньо-системних меж конфлікту необхідне для запобігання руйнуванню системи

Організаційні конфлікти класифікують за різними ознаками: причинами, учасниками, джерелами і сферами виникнення, масштабами поширення, соціальними наслідками тощо (табл. 17.3).

Таблиця 17.3

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Типи конфліктів
1	2
Джерела виникнення	Структурні, інноваційні, позиційні, конфлікти справедливості, суперництво за ресурси, динамічні
Причини	Організаційні, емоційні, соціально-трудоі
Сфера виникнення	Виробничі, соціально-економічні, адміністративно-управлінські, конфлікти в неформальній сфері, соціально-психологічні, соціально-культурні
Масштаби поширення	Локальні, загальні

1	2
Учасники	Внутрішньо-собисті, міжособистісні, внутрішньо-групові, міжгрупові, внутрішньо-організаційні
Комунікативна спрямованість	Вертикальні, горизонтальні, змішані
Тривалість	Швидкоплинні, затяжні
Форми і ступінь протиріч	Відкриті, приховані, потенційні, стихійні, навмисні
Ступінь реальності	Справжні, помилкові, випадкові (умовні), змішані, неправильно приписані
Можливість врегулювання (вирішення)	Компромісні, антагоністичні, абсолютні
Розподіл між сторонами втрат і вигащів	Симетричні, асиметричні
Соціальні наслідки	Творчі (конструктивні), руйнівні (деструктивні)

3. Особливості розвитку конфлікту в організації

Конфлікт можна розглядати у вузькому і широкому розумінні. У вузькому значенні конфлікт – пряме зіткнення сторін, у широкому – це процес, який складається із трьох стадій: передконфліктної, конфліктної та після конфліктної. Кожна з них поділяється на фази (табл. 17.4). Стадії і фази не обов'язкові для всіх конфліктів, їх тривалість може бути різною, але їх послідовність у будь-якому конфлікті однакова.

Таблиця 17.4

Фази розвитку конфлікту в організації

Фаза конфлікту	Характеристика подій, що відбуваються
1	2
Передконфліктна стадія	
1. Конфліктна ситуація	Вихідною, початковою фазою передконфліктної стадії є конфліктна ситуація – зростання напруженості у стосунках між потенційними суб'єктами конфлікту, яка зумовлена певними протиріччями. Напруженість тривалий час може залишатися прихованою і не перетворюватися на відкрите зіткнення. Таку ситуацію називають потенційним, або латентним (прихованим) конфліктом
2. Інцидент	Для перетворення ситуації, що склалася, на відкритий конфлікт необхідний формальний привід, «детонатор», остання крапля, яка переповнить чашу терпіння сторін, тобто інцидент. інцидент – зіткнення сторін, яке є приводом для переходу до відкритих конфліктних дій. Інцидент може бути спровокованим, заздалегідь спланованим, випадковим, реальним або тільки надуманим в уявленні сторін

1	2
Конфліктна стадія	
1. Пряма конфронтація	У фазі конфронтації протистояння стає відкритим і виражається в різноманітних проявах конфліктної поведінки, яка прямо чи опосередковано спрямована на те, щоб завадити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. Емоційно така поведінка часто супроводжується наростанням агресивності, переходом від неприязні до відвертої ворожості. Сторони, беручи участь у прямій конфронтації одна з одною, обмірковують варіанти подальшої поведінки
2. Вибір шляхів подальшої взаємодії опонентів	Настає фаза вибору шляхів подальшої взаємодії опонентів. Можливі такі варіанти: <ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня напруженості в стосунках, поступки, припинення конфлікту – ескалація, продовження конфлікту, доведення його до вищого ступеня загострення Ескалація конфлікту може бути: <ul style="list-style-type: none"> – безперервною, що супроводжується постійно зростаючим ступенем напруженості стосунків і сили ударів – хвилеподібною, коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає – крутою, такою, яка швидко спричиняє вкрай різкі прояви ворожості – в'ялою, такою, яка розгортається повільно. За умови ескалації конфлікту дії сторін можуть переходити від конструктивної форми (коли можливість спільної діяльності ще зберігається) до деструктивної (співпраця вже неможлива, сторони втрачають самоконтроль, їх треба роз'єднувати)
3. Розв'язання конфлікту	На певній стадії розвитку конфлікту у протилежних сторін можуть суттєво змінитися уявлення про свої можливості, можливості противника, про реальність і ціну отримання перемоги. Інколи конфліктні сторони стомлюються ворогувати, звикають одна до одної і починають шукати шляхи до примирення. З цього моменту починається фаза розв'язання конфлікту. Можливі варіанти розвитку подій: <ul style="list-style-type: none"> – сторони ідуть на взаємні поступки в конфлікті після того, як вичерпали всі ресурси, але не виявили видимого (потенційного) переможця – конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили – очевидна перевага однієї зі сторін дає їй змогу нав'язати більш слабкому опоненту свої умови припинення конфлікту – боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін – боротьба набуває затяжного характеру через нестачу ресурсів – За результатами розв'язання конфлікту між сторонами можуть бути укладені письмові або усні домовленості

1	2
Післяконфліктна стадія	
	<p>Напруженість ситуації спадає. Причини, що зумовили протистояння й загострену боротьбу, згладжуються або усуваються. Настає період встановлення нових форм взаємодії, співпраці колишніх опонентів. Важливо узагальнити результати конфлікту, оцінити його результати.</p> <p>Конфлікт рідко проходить безслідно. Його наслідки можуть бути деструктивними, негативно впливати на життя і діяльність організації, але можуть бути й конструктивними, позитивними, такими, які сприяють поліпшенню ситуації. Найчастіше наслідки конфлікту бувають одночасно і позитивними, і негативними</p>

4. Методи управління конфліктами

Розрізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів як:

- внутрішньоособистісні – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи чи стилі поведінки в конфлікті;
- методи управління персоналом (переговори; методи управління поведінкою особистості; методи, які передбачають агресивні дії (використовуються дуже рідко).

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції зі сторони іншої людини. деякі конфліктологи радять використовувати спосіб „Я – висловлювання», тобто спосіб передачі іншій особистості вашого відношення до певного предмету, без звинувачень і вимагань, але так, щоб інша людина змінила своє відношення і не провокувала конфлікт. Цей спосіб допомагає людині втримати свою позицію, не перетворюючи опонента у свого ворога. „Я висловлювання» може бути корисним у будь-якій обстановці, але воно особливо необхідне тоді, коли людина роздратована чи незадоволена.

Наприклад: прийшовши зранку на роботу, ви зауважуєте, що хтось перевернув все на вашому робочому столі. Ви хочете, щоб більше цього не повторилося, але і псувати відносини із співробітниками ви незацікавлені. У цій ситуації ви заявляєте: „Коли мої ділові папери пересувають на моєму столі, мене це дуже дратує. Мені хотілося б в майбутньому заставати все, так як я залишаю».

Структурні методи – методи попередження чи профілактики конфліктів, а також методи дії переважно на організаційні конфлікти, що

виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, використання систем винагороди.

Роз'яснення співробітникам вимог до роботи є одним із ефективних методів управління і попередження конфліктів. Кожний працівник повинен чітко представляти, які результати від нього вимагаються, в чому полягають його обов'язки, яка у нього відповідальність, які рамки його повноважень. Метод реалізується через складання відповідних посадових інструкцій, чіткої системи оцінки роботи фахівців (просування по службовій драбині, звільнення, заохочення).

Координаційні механізми можуть бути реалізовані при використанні підрозділів. Ці методи передбачають: встановлення ієрархії повноважень, системи передачі команд і отримання зворотного зв'язку, реалізацію принципу єдиноначальства.

Система винагород може бути використана керівництвом для уникнення конфліктів. Дуже важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи цілих груп.

Міжособистісні методи управління конфліктом тісно пов'язані із вибором стилю поведінки, які розроблені на основі досліджень Томаса-Кілменна (концепція Томаса-Кілмена, в якій виділяється п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації: 1) уникнення, 2) суперництво (боротьба, примушування), 3) компроміс, 4) співробітництво, 5) пристосованість (поступки)).

Персональні методи виділив В.П. Пугачов, акцентуючи увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам. До цих методів включають:

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання безпосередньо самих учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників з допомогою впливу на їх потреби і інтереси адміністративними методами (перевід одного із опонентів у інший відділ, зміна характеру роботи, яку виконує співробітник, через те, що в нього накопичилась негативна енергія з приводу монотонності роботи, направлення співробітника на підвищення кваліфікації);
- переконання учасників конфлікту, проведення пояснювальних бесід про значимість спокійної роботи для всього трудового колективу;
- зміна учасників конфлікту шляхом переміщення людей в середині організації, звільнення чи спонукання до добровільного звільнення з роботи;
- вхід керівника в конфлікт в якості експерта чи арбітра і пошук виходу із конфлікту за допомогою переговорів.

Методи управління персоналом – система мір по формуванню принципів, норм поведінки людей в організації, яка дозволяє досягнути поставленої мети в задані строки і з допустимими затратами.

Томас Кілмен виділив такі стилі розв'язання конфліктів:

1. Стиль конкуренції використовується тоді, коли опонент намагається задовольнити насамперед свої інтереси всупереч інтересам інших і примушуючи їх приймати корисні для себе рішення.

2. Стиль ухилення використовується, коли опонент не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вирішення проблеми або просто ухиляється від розв'язання конфлікту.

3. Стиль пристосування відрізняється від попереднього тим, що опоненти діють разом, при цьому один із них у розв'язанні ситуації пасивний і згоден робити те, чого прагне інший: він не відстоює своїх інтересів, поступається перед опонентом.

4. Стиль співпраці найскладніший, проте він дає змогу виробити рішення, яке цілком задовольняє обидві сторони. Тут обидва опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту та відстоюють свої інтереси. Але при цьому вони намагаються співпрацювати один з одним.

5. Стиль компромісу від стилю співпраці відрізняється тим, що компроміс досягається на поверхневому рівні. Опоненти не шукають приховані потреби, як у випадку застосування стилю співпраці. Тут обидві сторони трохи поступаються своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково. На думку Д. Доуелла, «компроміс – добра парасолька, але поганий дах», тому що даний стиль поведінки практично ніколи не розв'язує суперечності остаточно, а тільки тимчасово відкладає рішення на більш віддалений строк.

Наведемо найбільш типові випадки застосування вищезгаданих стилів.

1. Стиль ухилення. Найбільш типовими випадками, у яких рекомендується застосовувати даний стиль є:

- напруга занадто велика і необхідне її послаблення;
- потрібно виграти час, щоб одержати додаткову інформацію про проблему;
- у однієї сторони мало влади для вирішення проблеми, а в інших – істотно більше шансів її розв'язати.

2. Стиль пристосування. Дана тактика виправдана, якщо:

- результат набагато важливіший для іншої людини в порівнянні з вами;
- вам необхідно зберегти з кимось гарні взаємовідносини, а не відстоювати свої інтереси.

3. Стиль співробітництва. Даний стиль рекомендується використовувати в таких ситуаціях:

- обидві включені в конфлікт сторони мають рівну владу, щоб на рівних шукати вирішення проблеми;

- обидві сторони здатні викласти сутність своїх інтересів і вислухати одна одну.
- 4. Стиль конкуренції. Даний стиль виправданий, якщо:
 - рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
 - ви не можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в безвихідній ситуації, тоді як хтось повинен повести їх за собою.
- 5. Стиль компромісу. Дана тактика рекомендована, якщо:
 - вас улаштовує тимчасове вирішення проблеми;
 - інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними, і ви віддаєте перевагу принципу одержати хоча б щось, ніж загубити все.

Зауважимо, що на практиці, вирішення конфлікту потребує врахування специфіки ситуації, що склалася на підприємстві

ТЕМА 18. Ділові контакти в діяльності менеджера організації

План лекції

1. Ділові контакти в діяльності менеджера.
2. Організація проведення ділових переговорів.
3. Організація проведення ділових бесід.
4. Організація прийому відвідувачів.
5. Контракти та договори в діяльності менеджера.
6. Організація та проведення нарад, засідань і зборів

Література: [1; 2; 3; 4; 5; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 34; 35; 36].

1. Ділові контакти в діяльності менеджера

Складова частина професійної кваліфікації керівника – вміння підтримувати активні, безпосередні контакти з людьми, що оточують його, – керівниками, підлеглими, колегами, журналістами, громадськими діячами, молоддю, ветеранами, пенсіонерами та ін. Здатність вести діалог, наукову дискусію або невимушену бесіду, відкрито і гостро полемізувати, слухати і розуміти опонента, аргументовано, переконливо і відверто відстоювати свої позиції, не принижуючи при цьому інших, вміти переконувати – далеко не повний перелік якостей, необхідних сучасному менеджеру.

Можна стверджувати, що характер роботи менеджера значною мірою орієнтований на ділове спілкування з широким колом людей. Він проводить бесіди один на один або з групою співробітників, готується до них або вони виникають несподівано; співрозмовник стриманий, тактовний, лояльний або, навпаки, збуджений, нетактовний, грубий – усі ці та інші фактори керівник повинен враховувати, оскільки вони значно впливають на хід ділової бесіди, можуть мати вирішальний вплив на її результати.

Дослідженнями встановлено, що ділові зв'язки, що здійснюються у формі прямих контактів керівника, потребують не менш як 70 % його робочого часу.

Форми таких контактів різні – інструктаж, прийом відвідувачів, відвідування робочих місць підлеглих, видавання завдань, звіти про їх виконання та ін. Нерідко такі контакти називають «діловими бесідами».

Практика виробила методи і прийоми, вмiле використання яких дає змогу зробити ділове спілкування керівника більш результативним і раціональним.

Підготовка до ділових контактів

З метою ефективного використання часу, підтримання доброзичливих стосунків з партнерами, створення робочої атмосфери під час ділових контактів, і, основне, для підвищення їх результативності усі зустрічі, відвідування, прийоми та інші подібні заходи слід, якщо це можливо, планувати, тобто передбачати необхідність або вірогідність їх проведення. Планування може здійснюватися на тиждень, місяць, квартал, йдеться тут не про план або графік, хоча і їх не виключають. Керівник повинен знати з ким, коли, де і з якою метою він передбачає зустрітися за своєю ініціативою, очікувані результати зустрічі, заходи щодо їх підготовки.

Кожній зустрічі і бесіді обов'язково має передувати попередня домовленість. Ініціатор зустрічі, як правило, готується до неї заздалегідь, чітко уявляючи мету, до якої прагне, ресурси, які можуть бути використані для її досягнення, та ін. Друга сторона таких переваг не має. Повідомлення дасть змогу підготуватися до бесіди, провести консультації, запросити спеціалістів, підготувати документи, скоротити під час зустрічі пояснення, спланувати свій час. Крім того, несподівана поява відвідувача порушує заздалегідь спланований розпорядок робочого дня, вносить поспіх, дезорганізовує працівників.

У зв'язку з цим, слід підкреслити, що практика несподіваного виклику керівників у вищій інстанції (як правило, «терміново», «негайно», «якомога швидше» та ін.) негативно позначається на організації і результатах їхньої роботи, оскільки вона безпосередньо пов'язана з роботою багатьох підлеглих. Порушений графік роботи керівника автоматично деформує організацію робочого дня підлеглих і колег. Характерно, що у лексиці ділових людей закордонних фірм слова «викликати» немає. Керівника можуть запросити, заздалегідь повідомивши про мету і строки запрошення.

В умовах самотійності підприємства та інших господарських структур випадки непередбаченого виклику керівників у вищестоящі організації зменшуються, проте і тепер їх досить багато.

Учасникам зустрічі слід повідомляти, коли вона почнеться і скільки часу триватиме. Змінювати час проведення того або іншого заходу можна тільки як виняток. У цьому випадку усім його учасникам повідомляють про це, бажано із зазначенням причини зміни.

Сучасний керівник має бути пунктуальним. *Пунктуальність* – один з найважливіших факторів поваги, довіри, успіху.

Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати:

- визначення її мети;
- підготовку плану проведення;
- прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, плануючи участь у бесіді, керівник повинен чітко уявляти мету, якої він хоче досягти (переконавання слухачів, їх інформування, створення громадської думки, одержання інформації, з'ясування ставлення учасників до плану, проекту та ін.), а також спробувати уявити собі мету, яку передбачає досягти у бесіді з ним співрозмовник (учасник бесіди), його позиції та аргументи. Співрозмовник може просити ресурси, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень та ін. Чим точніше керівник уявить собі позицію опонента, тим вагомішими будуть його аргументи і авторитетнішою його позиція.

План бесіди може складатися з пунктів (запитань) – основних, другорядних, уточнюючих і навідних. Вміння чітко ставити запитання, з їхньою допомогою з'ясувати позиції, вимоги, наблизитися до мети – важливий елемент проведення бесіди.

Слід враховувати сильні і слабкі сторони співрозмовника – знання теми, професійну підготовку, ставлення до предмету бесіди (зацікавлене, вимушено-нав'язане, байдуже, різко негативне), вміння вести полеміку та ін., а також характер, настрої, вихованість.

Під час бесіди нерідко бувають ситуації, коли вийти з важкого положення допомагають афоризми, оригінальне висловлювання, прислів'я, універсальний приклад, яскравий образ. Вміле їх використання не тільки полегшує спілкування, а й свідчить про ерудицію керівника.

Для успіху ділових контактів керівник повинен створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу. Цьому сприяють єдність у розумінні мети, поставленої керівником і прийнятої колективом, спільна, колективна робота і творчість, доброзичливість, товариські стосунки між людьми.

В умовах дійсно колективної, спільної роботи зростають самостійність і відповідальність кожного працівника.

2. Організація проведення ділових переговорів

Переговори – це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

Переговори призначені, в основному, для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які б влаштували усіх його учасників.

Переговори – це менеджмент у дії. Вони складаються з:

- виступів і відповідних виступів;
- питань і відповідей;
- заперечень і доказів.

Переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть домовитися між собою без праці, чи на превелику силу, або взагалі не прийти до згоди. Тому для кожних переговорів необхідно розробляти і застосовувати спеціальну тактику і техніку їхнього ведення.

I етап – підготовка ділових переговорів. Успіх переговорів цілком залежить від того, наскільки добре до них підготуватися.

До початку переговорів необхідно мати розроблену їхню модель, зокрема:

- чітко уявляти собі предмет переговорів і обговорювану проблему. Ініціатива на переговорах буде в того, хто краще знає і розуміє проблему;
- обов'язково скласти зразкову програму, сценарій ходу переговорів. У залежності від труднощів переговорів може бути кілька проектів;
- намітити моменти своєї непоступливості, а також проблеми, де можна поступитися, якщо виникає ускладнення у переговорах;
- визначити для себе верхній і нижній рівні компромісів з питань, що, на ваш погляд, викликають найбільш гостру дискусію.

Реалізація даної моделі можлива в тому випадку, якщо в процесі підготовки переговорів будуть вивчені наступні питання: мета переговорів;

- партнер по переговорах;
- предмет переговорів;
- ситуація та умови переговорів;
- присутні на переговорах;
- організація переговорів.

II етап – проведення переговорів. У практиці менеджменту при проведенні ділових переговорів використовуються наступні основні методи:

- варіаційний метод;
- метод інтеграції;
- метод зрівноважування;
- компромісний метод.

Варіаційний метод.

При підготовці до окладних переговорів (наприклад, якщо вже заздалегідь можна передбачити негативну реакцію протилежної сторони) слід з'ясувати наступні питання:

- у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) рішення поставленої проблеми в комплексі?
- від яких аспектів ідеального рішення (з урахуванням усієї проблеми в комплексі, партнера і його можливої реакції) можна відмовитися?
- у чому варто бачити оптимальне (високий ступінь імовірності реалізації) рішення проблеми при диференційованому підході до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод?

- які аргументи необхідні для того, щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?
- яке змушене рішення можна прийняти на переговорах на обмежений термін?
- які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів?

Такі міркування виходять за межі чисто альтернативного розгляду предмету переговорів. Вони вимагають огляду всього предмету діяльності, творчості і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера у необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку, кооперації. Застосування цього методу, звичайно ж, не гарантує досягнення угоди в деталях; користатися ним доцільно у тих випадках, коли, наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів з вузьковідомчих позицій.

Намагаючись домогтися того, щоб партнер усвідомив необхідність інтеграції, не слід ігнорувати його законні інтереси. Тому необхідно уникати повчальних закликів, відірваних від інтересів партнера і не пов'язаних з конкретним предметом обговорення. Навпаки, слід викласти партнеру свою позицію і підкреслити, яких дій у рамках спільної відповідальності за результати переговорів Ви від нього очікуєте.

Незважаючи на розбіжність Ваших інтересів з інтересами партнера, особливо відзначте необхідність рішення обговорюваної на переговорах проблеми.

Слід спробувати виявити в сфері інтересів загальні для всіх аспекти і можливості одержання взаємної вигоди і довести усе це до відома партнера.

Метод зрівноважування.

При використанні цього методу слід враховувати наступні рекомендації:

1. Необхідно визначити, які докази та аргументи (факти, результати розрахунків, статистичної дані, цифри і т.д.) потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти Вашу пропозицію.

2. На якийсь час слід думкою встати на місце партнера, тобто подивитися на речі його очима.

3. Потрібно розглянути комплекс проблем з погляду очікуваних від партнера аргументів «за» і довести до відома співрозмовника пов'язані з цим переваги.

4. Слід обміркувати також можливі контраргументи партнера, відповідно підготуватися до них і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації.

5. Не слід намагатися ігнорувати висунуті на переговорах контраргументи партнера: останній чекає від вас реакції на свої заперечення, застереження, побоювання і т.д.

6. Потрібно з'ясувати, що стало причиною такої поведінки партнера (не зовсім вірне розуміння Ваших пропозицій, недостатня компетентність, небажання ризикувати, бажання потягнути час і т.д.).

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжностей інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно.

При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог (від чогось відмовляються, висувають нові пропозиції).

Щоб наблизитися до позиції партнера, необхідно думкою передбачити можливі наслідки компромісного рішення для здійснення власних інтересів (прогноз ступеня ризику).

Може статися, що запропоноване компромісне рішення перевищує Вашу компетенцію. В інтересах збереження контакту з партнером можна піти на так звану умовну угоду (наприклад, послатися на принципову згоду компетентного керівника).

Наведені методи ведення переговорів носять загальний характер.

Існує ряд прийомів, способів і принципів, що деталізують і конкретизують їхнє застосування.

1. Зустріч і входження в контакт. Навіть якщо до вас приїхала не делегація, а лише один партнер, його необхідно зустріти і провести до готелю. У залежності від рівня керівника прибуваючої делегації її може зустрічати або сам голова нашої делегації, або хтось з учасників намічених переговорів. Стадія вітання і входження в контакт – початок прямого, особистого ділового контакту. Це загальна, але важлива стадія переговорів.

Процедура вітання займає дуже короткий час. Сама розповсюджена в європейських країнах форма вітання – рукоштовнання, при цьому першим руку подає хазяїн. Розмова, що випереджає початок переговорів, повинна носити характер необтяжливої бесіди. На даному етапі відбувається обмін візитними картками, що вручаються не під час вітання, а за столом переговорів.

2. Залучення уваги учасників переговорів (початок ділової частини переговорів). Коли партнер упевнений, що ваша інформація буде йому корисна, він стане із задоволенням Вас слухати. Тому слід викликати в опонента зацікавленість.

3. Передача інформації. Ця дія полягає в тому, щоб на основі викликаного інтересу переконати партнера по переговорам у тому, що він вчинить мудро, погодившись з нашими ідеями і пропозиціями, тому що їхня реалізація принесе вигоду йому і його організації.

4. Детальне обґрунтування пропозицій (аргументація). Партнер може цікавитися нашими ідеями і пропозиціями, він може зрозуміти і їхню доцільність, але він усе ще поводить обережно і не бачить можливості застосування наших ідей і пропозицій у своїй організації. Викликавши інтерес і переконавши опонента у доцільності задуманого підприємства, слід

з'ясувати і розмежувати його бажання. Тому наступний крок у процедурі проведення ділових переговорів полягає в тому, щоб виявити інтереси та усунути сумнів (нейтралізація, спростування зауважень).

Завершує ділову частину переговорів перетворення інтересів партнера в остаточне рішення (рішення приймається на основі компромісу).

III етап – рішення проблеми (завершення переговорів). Якщо хід переговорів був позитивним, то на їхній завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, по яких досягнута згода сторін. Це дозволить домогтися упевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко представляють сутність основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що в ході переговорів досягнуто певний прогрес. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером по переговорам. У даному випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистих аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти у майбутньому. Тобто варто відмовитися від підведення підсумків по тим розділам, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, зможе розрядити ситуацію і допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, несуть значне навантаження в рішенні поставлених на переговорах задач і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, створити передумову для їхньої невдачі.

IV етап – аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, коли прийняті необхідні міри для їхньої реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів.

Аналіз підсумків переговорів має наступні цілі:

- порівняння цілей переговорів з їхніми результатами;
- визначення мір і дій, що впливають з результатів переговорів;
- ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів або продовження тих, що проводилися.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за наступними трьома напрямками:

1) **Аналіз відразу по завершенні переговорів.** Такий аналіз допомагає оцінити хід і результати переговорів, обмінятися враженнями і визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) **Аналіз на вищому рівні керівництвом організацією.**

Такий аналіз результатів переговорів має наступні цілі:

- обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив;

- оцінка інформації про вже прийняті міри і відповідальність;
- визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів;
- одержання додаткової інформації про партнера по переговорам;

3) **Індивідуальний аналіз ділових переговорів** – це з'ясування відповідального відношення кожного учасника до своїх задач і організації в цілому.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання:

- чи правильно були визначені інтереси і мотиви партнера по переговорам?
- чи відповідає підготовка до переговорів реальним умовам, ситуації, що склалася, і вимогам?
- наскільки правильно визначені аргументи або пропозиції про компроміс?
- як підвищити дієвість аргументації в змістовному і методичному плані?
- що визначило результат переговорів?
- як виключити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?
- хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Умови ефективності переговорів. Передумови успішності ділових переговорів стосуються як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов.

Насамперед, партнери по переговорам повинні виконати наступні умови:

- обидві сторони повинні мати інтерес до предмету переговорів;
- вони повинні мати достатні повноваження в прийнятті остаточних рішень (відповідне право на ведення переговорів);
- партнери повинні мати достатню компетентність, необхідні знання у відношенні предмету переговорів;
- вміти максимально повно враховувати суб'єктивні та об'єктивні інтереси іншої сторони і йти на компроміси;
- партнери по переговорам повинні у довіряти один одному.

Для забезпечення ефективності переговорів слід дотримуватися певних правил.

Основне правило полягає в тому, щоб обидві сторони прийшли до переконання, що вони щось виграли в результаті переговорів.

Саме головне на переговорах – це партнер. Його потрібно переконати в прийнятті пропозиції. На нього треба орієнтувати весь хід переговорів, всю аргументацію.

Переговори – це співробітництво. Будь-яке співробітництво повинно мати загальну базу, тому важливо знайти «загальний знаменник» для різних інтересів партнерів.

Рідкі переговори проходять без проблем, тому важлива схильність до компромісу.

Будь-які переговори повинні бути діалогом, тому важливо вміти вірно сформулювати питання і вміти вислухати партнера.

Позитивні результати переговорів варто розглядати як природне їхнє завершення, тому на закінчення необхідно зупинитися на змісті договору, в якому знайшли відображення усі інтереси партнерів.

Переговори вважаються завершеними, якщо їхні результати були ретельно проаналізовані, на основі чого зроблені відповідні висновки.

3. Організація проведення ділових бесід

На початку бесіди слід встановити контакт із співрозмовником. Для цього необхідно:

- переконати його в щирості вашого бажання зрозуміти його погляд, бути уважним і об'єктивним, готовим подати йому можливу допомогу;
- виявити інтерес до співрозмовника (наприклад, можна спитати його про здоров'я, сім'ю, справи, успіхи, плани);
- в процесі ділових стосунків забезпечити взаємну довіру, повагу, відвертість і щирість.

Якщо ви не знаєте відвідувача, слід з'ясувати його посаду, прізвище, ім'я та по батькові, кого він представляє і яка мета його візиту. Як правило, ці дані повідомляє керівнику секретар. Про відвідувача вже в момент його появи створюється певне враження, яке може вплинути не тільки на тональність і хід бесіди, а й на її результат. Не завжди слід довіряти першому враженню, оскільки в ході бесіди первинна оцінка може змінитися. Суб'єктивізм власних оцінок не повинен заважати бесіді. Якщо треба уточнити аргументи або з'ясувати позицію співрозмовника, вдаються до запитань. Вони повинні бути зрозумілими співрозмовнику, чіткими, тактовними і задавати їх треба після того, як викладено справу. Перебивати співрозмовника не можна. Доцільно використовувати, наприклад, такі запитання: чи вірно я Вас зрозумів? чи перевіряли Ви це особисто? чи достовірно це встановлено?

Уміння слухати – один з критеріїв комунікабельності. Якщо виклад був непослідовним, сумбурним, нелогічним, попросіть співрозмовника або допоможіть йому сформулювати загальний висновок (прохання, скаргу). Повторіть своїми словами основні положення його доповіді. Лише переконавшись, що ви вірно зрозуміли співрозмовника, відповідайте йому.

Під час бесіди співробітник може звернути увагу керівника на негативні моменти у діяльності організації у цілому або підрозділу (ділянки), де він працює. Таку поведінку, якщо вона зумовлена бажанням поліпшити справу, слід заохочувати. Дуже важливо розрізняти, коли приховані недоліки виявляють внаслідок контролю, перевірок, інспекції, і коли їх свідомо розкривають співробітники. Це можливо в умовах повної довіри між усіма працівниками підприємства.

У процесі бесіди нерідко виникає «зіткнення» думок, коли співрозмовники безкомпромісно протистоять один одному. У таких випадках, по-перше, слід відокремити предмет суперечки від завдання, тобто виключити все другорядне, що з'явилося під час полеміки, зумовлене різкістю висловлювань. По-друге, важливо з самого початку не дати себе втягти в бесплідну полеміку, намагатися терпляче вислухати опонента. По-третє, у своїх судженнях слід уникати категоричності, визнаючи певну їх недосконалість. По-четверте, не слід використовувати вирази типу «кожному зрозуміло», «тут може бути тільки одне рішення», «завжди так робили і надалі робитимемо так само» та ін. Найкраще використати прийом від супротивного: «Припустімо, Ви праві. Тоді виникає ситуація...».

Розмовляючи із співробітником, керівник повинен вміти контролювати свій емоційний стан. Емоції під час бесіди слід розглядати як засоби змістового збагачення мови. Іноді їх треба приховувати, якщо вони перешкоджають нормальному ходу бесіди. У інших випадках емоційні засоби мови можуть підвищити увагу працівника, примусити його зосередитися, підняти настрій та ін.

Підлеглі залежно від своїх психологічних настанов вимагають від керівника різних підходів до методів і стилю проведення бесіди. Наприклад, під час бесіди з працівником, якого пригнічують можливі негативні наслідки його рішень і дій, труднощі у досягненні поставленої мети і сумніви, доцільний вольовий, командний тон. У такій ситуації енергійна вольова підтримка може виявитися дуже корисною: вона морально зміцнить працівника, допоможе позбутися сумнівів, надасть нового імпульсу його роботі. Тон бесіди з підлеглим, який здатний перебільшувати свої досягнення, пишається успіхом, чекає захоплення, має бути іншим – спокійно врівноваженим, можливо і трохи іронічним. Слід тоном бесіди допомогти працівнику неупереджено подивитися на свої досягнення, намагатися більш або менш об'єктивно їх оцінити. При цьому, звичайно, справжні успіхи працівника треба відзначити і підкреслити.

Керівник завжди зацікавлений у тому, щоб виявити справжні прагнення підлеглих. На одних працівників впливають позитивні стимули – перспектива просування за службою, залучення до престижної роботи, цікаве відрядження, заслужене громадське визнання, можливість високого заробітку, поліпшення умов життя. Для досягнення цього вони готові піти на ризик, подолати труднощі, більш інтенсивно працювати. Це виражається у їхній активній позиції під час обговорення питання, позитивно-критичному способі мислення.

Є, проте, і інша категорія людей. Для них зміна їх положення – службового, матеріального, громадського – становить загрозу благополуччю. Побоювання пониження за посадою, зниження доходів, покарання та ін. стає у таких людей причиною гальмування їхніх дій. Вони намагаються зберегти умови, які склалися, що відображується у їхній громадській позиції, пасивному сприйнятті нового, активному опорі всьому, що загрожує звичному порядку роботи і поведінки.

Ділові бесіди, як правило, завершуються прийняттям рішень. Проте іноді це зробити важко: потрібні додаткові відомості, консультації, перевірка викладених аргументів, з'ясування думки колективу, час для обмірковування. Слід назвати співрозмовнику строк, коли буде прийнято рішення і дана відповідь.

При проведенні ділової зустрічі слід враховувати, що основна передумова успішного, контакту із співрозмовником – не пригнічувати особистість, а стимулювати її самовираження. Є багато способів досягнення цього ефекту:

- відзначити здібності, успіхи і досягнення співрозмовника;
- виявити зацікавленість в його ідеях і пропозиціях та дати їм високу оцінку;
- підкреслити погляди ваші і співрозмовника, що збігаються, на об'єкт, подію, явище;
- дати змогу співрозмовнику повно і докладно викласти проблему, що його хвилює, не перебиваючи і не спиняючи його;
- висловити впевненість у тому, що ваш колега виконає найсерйозніше доручення; підтримати його в разі невдачі або допомогти йому;
- запропонувати роботу (дати доручення, завдання), яка зацікавить працівника.

Нерідко у ході бесіди поступово створюється (або несподівано виникає) ситуація, що загрожує конфліктом. У цих випадках доцільно вибрати один з наступних способів поведінки:

1) ґрунтується на раціональній оцінці змістовної сторони, суті конфлікту. Внаслідок такої оцінки одна, а іноді й обидві сторони можуть змінити свій погляд (мету, вимоги, строки), відмовитися від частини своїх претензій, більш повною мірою врахувати інтереси партнера, розпочати пошук компромісного рішення та ін.

2) передбачає зниження емоційного напруження – знизити голос, вести розмову у більш спокійному тоні, відмовитися від упередженого ставлення до проблеми або людини, додержувати коректності у мові та поведінці.

3) послаблення акцентів на тих моментах бесіди, які спричиняють роздратування опонента, прагнення дійти згоди.

У процесі бесіди керівнику доцільно звертати увагу на ті якості особистості співрозмовника, які суттєво відрізняють його від інших.

Слід спостерігати за мімікою, жестикуляцією, інтонацією та іншими особливостями поведінки людини, враховувати, що на хід бесіди значно впливає самооцінка партнера. Кожний прагне зарекомендувати себе серйозним, авторитетним працівником, людиною з сильним характером, цілеспрямованим і вартим уваги. Проте, як правило, ця самооцінка завищена.

У процесі спілкування нерідко допускають помилок, що ускладнюють досягнення мети, поставленої перед керівниками. Так, звертаючись до

підлеглих, багато які керівники намагаються тими або іншими способами підкреслити свою простоту, демократичність, доступність, прихильність до підлеглого. Такі дії керівника небезпечні, по-перше, тим, що можуть викликати у відповідь безцеремонно-фамільярне ставлення підлеглого. По-друге, вони можуть розглядатися як неповага до нього, і лише рідко, коли простота і доступність не імітуються, а природні для поведінки керівника, підлеглі сприймають це як належить.

В основу будь-яких контактів керівника з підлеглими має бути покладений принцип правдивості. Необхідно уникати різного роду фальсифікації, відступу від істини, перебільшення або зменшення, приховування важливих деталей.

4. Організація прийому відвідувачів

При прийомі відвідувача менеджеру слід дотримуватися наступних рекомендацій:

- не займайтеся одночасно іншими справами; якщо вам необхідно закінчити розмову по телефону або з іншим працівником, читання документу та ін., вибачтесь;

- вислухайте його до кінця і не переривайте; в разі потреби допоможіть викласти думку; дайте зрозуміти, що ви настроєні доброзичливо; пам'ятайте, що привітність, ввічливість, чемність, посмішка, стриманість повинні бути основними елементами вашої поведінки;

- намагайтеся не робити записів, коли він викладає сутність свого прохання, оскільки це не сприяє довірчій, відвертій бесіді; вислухавши відвідувача, задайте йому питання, що стосуються суті справи, фактів, деталей, обставин, і робіть при цьому замітки;

- свою відповідь не починайте з вказівок на недоліки і суперечності, з критики; починати треба з того, що найбільше цікавить співрозмовника, у чому найбільш вірогідна згода;

- не беріться за виклад і розв'язання проблем, які вам нав'язують, проте до яких ви байдужі, вважаєте їх другорядними, неконструктивними, беззмістовними; не говоріть про те, в чому ви не впевнені;

- якщо проблема, яка турбує відвідувача, виходить за межі вашої компетенції, направте його у відповідну організацію або до потрібного йому працівника, підкажіть шляхи розв'язання проблеми; відвідувач не повинен шкодувати про втрачений час; він може бути незадоволений результатом бесіди, проте повинен відчувати, що йому прагнуть допомогти;

- намагайтеся відмовляти тактовно, проте твердо щодо будь-яких прохань або вимог, які не відповідають вашим цілям і завданням; вміння говорити «ні» – обов'язковий елемент управлінської майстерності;

- чітко сформулюйте причину відмови; співрозмовник повинен зрозуміти, чому його прохання не може бути виконане; в разі потреби вибачтесь, що не змогли йому допомогти;

- не відмовляйтесь від якомсь сказаних слів і відданих наказів, якими би неприємними наслідками це не загрожувало;
- зізнайтесь у помилці, якщо її припустили, не шукайте винних і тим більше не придумуйте їх; зізнайтесь, якщо неправі, – все це лише сприятиме зростанню вашого авторитету, поваги до вас;
- не допускайте нетактовності і тим більше грубості щодо себе; використовуйте фрази типу «Вибачте, ви спокійніше можете говорити?», «Прошу вас у такому тоні зі мною не розмовляти», «Мене це не цікавить».

5. Контракти та договори в діяльності менеджера

Договір – це домовленість двох або більше сторін, направлена на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків (ч. 1 ст. 626 ЦКУ).

Господарський договір – це зафіксовані в спеціальному правовому документі на підставі угоди майново-організаційні зобов'язання учасників господарських відносин (сторін), спрямовані на обслуговування (забезпечення) їх господарської діяльності (господарських потреб) з урахуванням загальногосподарських (публічних) інтересів.

Особливістю цивільно-правових відносин є їх диспозитивний характер – коли більша частина питань вирішується на розсуд сторін. У чому це виявляється? Перш за все в тому, що сторони вільні у вирішенні питання, укласти договір чи ні. Примусити до укладення договору не можна. Це можливо лише як виняток. Наприклад, у випадках, прямо передбачених законом, або коли суб'єкт сам зобов'язався укласти договір (шляхом укладення попереднього договору).

При цьому сторони за домовленістю між собою визначають зміст договору і встановлюють його конкретні умови.

Свобода договору виявляється також у тому, що сторони самі вирішують, який саме договір їм укласти

Особливий вид цивільно-правових договорів, найбільш цікавий підприємствам, – це господарський договір. Господарський договір відрізняє те, що його сторонами виступають суб'єкти господарювання в межах своєї господарської діяльності. Тому до таких договорів, крім загальних норм цивільного законодавства, застосовують також спеціальні вимоги ГКУ та інших актів, що регулюють діяльність господарюючих суб'єктів.

Якщо стороною договору виступає особа, яка не має статусу суб'єкта господарювання (наприклад, проста фізична особа), або особа, що має такий статус, але укладає договір «поза» своєю господарською діяльністю (скажімо, підприємець укладає договір за межами підприємницької діяльності), такий договір вважатися господарським не може. Тому на нього поширюються лише вимоги цивільно-правового законодавства.

Функції господарських договорів.

Господарський договір виконує низку важливих функцій. Одні з них притаманні будь-яким договорам (регулятивна, координаційна, контрольно-інформаційна, охоронна), інші – переважно господарським (планування, опосередкування відносин між суб'єктами господарювання, узгодження економічних інтересів сторін договірного зв'язку з урахуванням загальногосподарського інтересу).

Регулятивна функція – здійснюється регулювання відносин сторін.

Координаційна функція проявляється в тому, що сторони господарського договору розробляють умови цього договору шляхом погодження між учасниками договірних відносин умов договору.

Контрольно-інформаційна функція виявляється в тому, що за допомогою господарського договору здійснюється контроль за ефективністю діяльності суб'єктів господарювання.

Ступінь ефективності охоронної функції господарського договору (виявляється в можливості забезпечити захист прав та законних інтересів сторін договору) залежить від форми та змісту договору. Найбільш повно ця функція виявляється за умови укладення договору в повній письмовій формі з максимальною деталізацією зобов'язань сторін, способів забезпечення належного виконання договору, позитивного (у формі заохочень за належне або поліпшене виконання договірних зобов'язань) й негативного (у формі санкцій за їх невиконання чи неналежне виконання) стимулювання.

Господарський договір виконує також функцію планування – як господарських зв'язків, так і поточної діяльності суб'єктів господарювання. Як інструмент планування договір використовується на різних рівнях – загальнодержавному, регіональному (щодо територіальних громад) і локальному (внутрішньо-фірмове планування).

Договори класифікують таким чином (див. табл. 18.1 та 18.2):

Таблиця 18.1.

Види договорів

Види договорів	Характеристика
1	2
<i>1. За співвідношенням прав і обов'язків сторін:</i>	
– односторонні	В однієї зі сторін такого договору є лише права, а в іншій – лише обов'язки (наприклад, поручительство, дарування, позика)
– двосторонні	Кожна зі сторін має і права, і обов'язки
<i>2. За моментом виникнення прав та обов'язків сторін:</i>	
– реальні	Їх визнають укладеними з моменту, коли на основі угоди певне майно передане стороною контрагентові (зокрема, позика)
– консенсусні	Вони набирають чинності з моменту досягнення сторонами згоди за всіма істотними умовами

Продовження таблиці 18.1

1	2
<i>3. Залежно від наявності плати або іншого зустрічного надання:</i>	
– відплатні	Передбачають отримання певної компенсації від іншої сторони (купівля-продаж, міна, перевезення)
– безвідплатні	Не передбачають компенсацію (договір дарування)
<i>4. За характером (значенням):</i>	
– основні	Мають самостійне значення, не залежать від додаткових
– додаткові	Не мають самостійного значення без основного договору. Це, означає, що визнання додаткового договору недійсним жодним чином на юридичну силу основного договору не впливає. Найбільш поширений різновид додаткових договорів – договори про забезпечення зобов'язання
<i>5. Залежно від суб'єкта, на користь якого укладено договір:</i>	
– укладені на користь контрагентів	Права та обов'язки за цими договорами виникають саме у контрагентів (наприклад, у продавця і покупця за договором купівлі-продажу; у підрядника і замовника за договором підряду тощо)
– укладені на користь третіх осіб	За умовами цих договорів боржник зобов'язаний виконати зобов'язання не перед кредитором, а перед третьою особою, що має право вимагати від боржника виконання зобов'язань на свою користь. Такими можуть бути договір перевезення, договір страхування
<i>6. За юридичною спрямованістю:</i>	
– основні	Безпосередньо породжують права та обов'язки сторін, пов'язані з переміщенням матеріальних благ: передачею майна, виконанням робіт, наданням послуг тощо
– попередні	Попередній договір передує основному. Він передбачає обов'язок укласти в майбутньому основний договір на умовах, передбачених попереднім договором. Під час укладання такого договору достатньо визначити основний зміст майбутнього договору, погодити його істотні умови і визначити строк, у який буде укладено основний договір. Другорядні умови буде надалі визначено в основному договорі.
	У випадку якщо сторона, що уклала попередній договір, ухиляється в передбачені ним строки від укладення основного договору, друга сторона може вимагати відшкодування їй збитків, завданих простроченням. Це правило не працює, якщо інше встановлено попереднім договором або актами цивільного законодавства. У господарських правовідносинах сторона може захистити свої права в суді шляхом пред'явлення позову про примус другої сторони до укладення основного договору (<i>ст. 187 ГКУ</i>)
<i>7. За згадуванням у законодавстві:</i>	
– поіменовані	Ці види договорів згадуються в ЦКУ та інших законодавчих актах (купівля-продаж, підряд, позика тощо)
– непоіменовані	Це договори, які не згадуються в законодавчих актах, але укладення яких не суперечить вимогам законодавства. До них застосовують норми про найбільш схожий вид договорів, загальні положення зобов'язального та договірнього права

На практиці більшість договорів, що укладаються, є двосторонніми, відплатними і консенсусними.

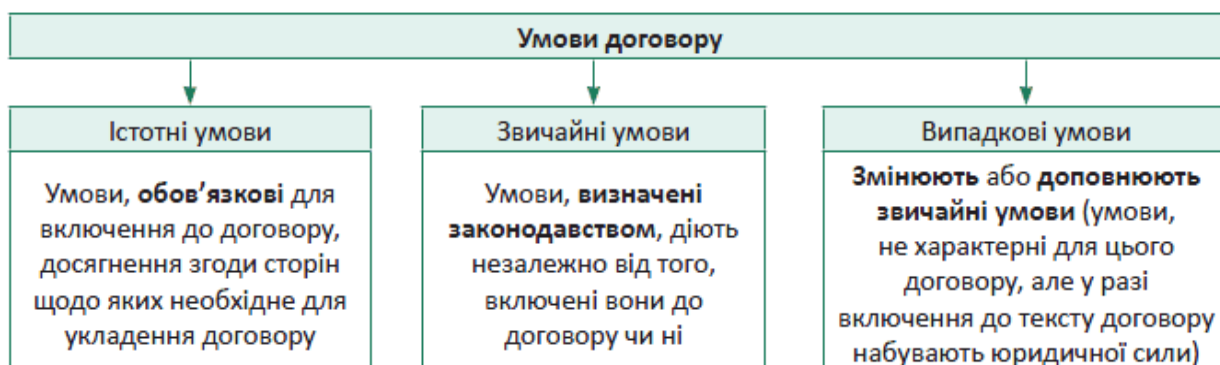


Рис. 18.1 Умови договору

Залежно від того, яке зобов'язання лежить в основі договору, їх умовно поділяють на такі групи (див. табл. 18.2):

Таблиця 18.2

Класифікація договорів за видами зобов'язань

№	Вид договору	Примітка
1	Договори передачі майна	Майно за такими договорами може передаватися як у власність, так і в користування. До них відносять договори купівлі-продажу, постачання, оренди
2	Договори виконання робіт	За такими договорами підрядник повинен виконати певну роботу (надати замовникові матеріальний результат своїх робіт). До цієї групи входять договір підряду та його різновиди, зокрема договір побутового підряду, будівельний підряд, підряд на виконання проектних та дослідницьких робіт
3	Договори надання послуг	На відміну від договору підряду, направлено на матеріальний результат, предметом договору про надання послуг є послуга як така, позбавлена відокремленого від неї матеріального результату. Характерною ознакою послуг є невіддільність від джерела або одержувача, синхронність надання і отримання, неможливість зберегти, споживчість послуги при її наданні
4	Установчі договори	Укладення таких договорів передують створенню юридичної особи

Договір поставки – господарський договір, є одним з різновидів договору купівлі-продажу і аналогічний йому за формою. Згідно з цим договором постачальник зобов'язується в призначені терміни (строк), що не збігаються з моментом укладення договору, передати товар у власність (повне господарське відання чи оперативне управління) покупцеві, який зобов'язується прийняти товар і сплатити за нього певну грошову суму.

Відмінностями від договору купівлі-продажу є:

- Особливий суб'єкт (як постачальник може виступати індивідуальний підприємець або комерційна організація);
- Товари передаються для використання їх у підприємницькій діяльності.
- Особливості поставки товарів для державних потреб визначаються законодавством. Одностороння відмова від виконання договору поставки (повністю або частково) без відшкодування збитків іншій стороні допускається за таких випадків порушення умов укладеного договору:
 - За неодноразової поставки товару неналежної якості;
 - За значної затримки оплати покупцем поставленого товару понад передбачених договором строків або при оголошенні його неплатоспроможним;
 - При істотному порушенні покупцем передбаченого договором обов'язку вибірки товару;
 - При систематичному простроченні постачальником поставки товару понад передбачених у договорі строків.

В даний час на правове регулювання відносин договору поставки направлені десятки різнорівневих нормативних актів (як цивільно-правових, так і суміжних галузей права, як приватного, так і публічного права).

Договір купівлі-продажу – договір, за яким продавець зобов'язується передати майно у власність покупцеві, а покупець зобов'язується прийняти майно і сплатити за нього певну грошову суму (цивільний кодекс України, ст. 655).

Взаємини продавців і покупців не обмежуються лише визначенням ціни товару (роботи, послуги). Необхідно погоджувати ще базисні умови постачання, які визначають основні права і обов'язки учасників операції при транспортуванні, упаковці і маркуванні товарів, по страхуванню вантажів і оформленню комерційної документації, а також визначають місце і час переходу права власності від продавця до покупця і те, як ці умови відбиваються в ціні товару.

За договором купівлі-продажу одна сторона (продавець) передає або зобов'язується передати майно (товар) у власність другій стороні (покупцеві), а покупець приймає або зобов'язується прийняти майно (товар) і сплатити за нього певну грошову суму.

Практика договірної роботи свідчить і підтверджує необхідність включення до журналу реєстрації договорів таких реквізитів:

- порядковий номер;
- назва структурного підрозділу, який сприяв укладанню договору;
- назва суб'єкта господарювання, з яким укладено договір, конкретна його адреса, поштові та банківські реквізити;
- код організації;
- номер, дату та зміст договору (предмет);
- сума договору, строки дії та виконання договору;

- дата погодження з відповідними структурними підрозділами, в тому числі з юридичною та бухгалтерськими службами;
- зміст і наслідки переддоговірного спору;
- відмітка про перевірку виконання договору;
- відмітка про стягнення штрафних санкцій.

В основному в суб'єктах господарювання реєстрація господарських та інших договорів здійснюється або в спеціальних журналах, або на картках. Така реєстрація має низку переваг при організації контролю за виконанням господарських договорів.

Виконання договірних зобов'язань – це вчинення боржником на користь кредитора або третьої особи певних дій, що становлять предмет виконання договірних зобов'язань. Виходячи з того, що дії боржника є правомірними і спрямовані на припинення договірних зобов'язань, вони за своєю юридичною природою є правочинами. Отже, на них поширюються загальні правила щодо правочинів.

Виконання договірних зобов'язань завжди полягає у вчиненні боржником певних дій, визначених у договорі. Пасивна поведінка боржника, тобто утримання від певних дій, не може розглядатися як виконання договірних зобов'язань. Відповідно до умов договору дії боржника можуть бути різноманітними: передача речі кредитору у власність або тимчасове користування, сплата грошової суми, виконання роботи, надання послуги тощо.

Щоб виконання договірних зобов'язань призвело до припинення правовідносин між його сторонами, воно має відповідати певним загальним правилам, які називаються принципами виконання зобов'язань.

Традиційно виділяють принципи виконання договірних зобов'язань:

- а) реального виконання (ст. 622 ЦК);
- б) належного виконання (ст. 526 ЦК);
- в) добросовісності, розумності та справедливості (п. 6 ч. 1 ст. 3 ЦК).

6. Організація та проведення нарад, засідань і зборів

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Наради і засідання – найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада – одна з найбільш дієвих форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

- їх висока вартість;
- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників на ради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів рішення проблем);
- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські.

Диктаторська нарада характеризується такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке здійснення рішень;

- автократичні.

Автократична нарада є різновидом диктаторської, її хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників

перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

- сегрегативні.

Сегрегативна нарада передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати.

- дискусійні.

Дискусійні наради являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 чол. Кожний учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

- довільні.

Довільна нарада, як правило, має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або досить великої і важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

- а) заплановані

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники, - щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;
- наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

б) позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);

- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

- 1) підготовка наради;
- 2) проведення наради;
- 3) підведення підсумків наради.

1 етап: Підготовка наради. Підготовка наради включає:

- планування наради;
- підготовку доповіді і проекту рішення;
- підготовку документів і приміщення.

2-й етап: Проведення наради. Проведення наради включає:

- відкриття наради;
- оголошення доповіді;
- відповіді на запитання;
- обговорення доповіді.

3-й етап: Підведення підсумків наради. Підведення підсумків наради включає:

- прийняття рішення;
- підписання протоколу;
- контроль за виконанням прийнятих рішень. Прийняття рішення – кульмінація наради.

Існують наступні способи підготовки проекту рішення і варіантів його прийняття:

1) до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення; при обговоренні такий порядок може бути принципово змінений;

2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють; його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття;

3) ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників; як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів;

4) проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій; таких проектів рішення може бути декілька;

5) проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;

б) рішення приймають на основі єдиноначальності; керівник формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення.

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чиї пропозиції ввійшли у цей проект.

ТЕМА 19. Формування організаційної культури

План лекції

1. Сутність організаційної культури та її вплив на ефективність управління
2. Структура та характеристики (атрибути) організаційної культури
3. Типи організаційних культур
4. Порядок дій керівника щодо формування організаційної культури підприємства

Література: [1; 3; 4; 5; 7; 12; 13; 14; 15; 18; 22; 32; 34].

1. Сутність організаційної культури та її вплив на ефективність управління

Культура (лат. cultura – вирощування, виховання, навчання, розвиток) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей.

Організаційна культура – це:

- набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і виявляються в організаційних цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій;
- філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтири, норми і зразки поведінки, що сприймаються персоналом і є основою відносин і взаємодії в організації та за її межами;
- система матеріальних і духовних цінностей, принципів і норм поведінки, що властиві для організації і відображають її індивідуальність у діловому середовищі;
- специфічні цінності та переконання стосовно поведінки персоналу і здійснення спільної діяльності в організації.

Організаційна культура є важливим інструментом менеджменту, що виконує такі функції:

- відтворення кращих елементів культури, формування, підтримка і накопичення нових цінностей;

- оцінювально-нормативна функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки персоналу, колективів із нормами організаційної культури;
- регламентуюча і регулююча функція культури, тобто сприйняття організаційної культури як індикатора і регулятора поведінки;
- пізнавальна функція (пізнання і засвоєння зразків організаційної культури на етапі адаптації працівників сприяє залученню їх до життя і діяльності колективу підприємства);
- сенсоутворювальна функція: організаційна культура впливає на світогляд людини; організаційні цінності перетворюються на цінності працівника або вступають з ними в конфлікт;
- комунікаційна функція (через організаційні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечуються взаєморозуміння і взаємодія працівників);
- функція колективної пам'яті – накопичення і зберігання досвіду організації.

Серед функцій організаційної культури є і негативні, що ускладнюють процес адаптації працівників. Вони можуть бути явними і латентними (прихованими).

Тому, вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства неоднозначний. Безперечно, відносини між культурою і результатом роботи залежать від цінностей, зразків і норм поведінки, які панують в організації. Підприємство, в якому ігнорують людину (працівника, постачальника, клієнта), скоріше за все, не матиме успіху.

Існує кілька управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значно впливає організаційна культура: кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; прийняття рішень, в основі яких також є організаційні цінності та переконання; організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; зміст і особливості комунікацій в організації; розвиток у персоналу лояльності до організації.

Загалом культура допомагає людям в організації діяти свідомо, забезпечує обґрунтування і виправдання їх поведінки. Сильна і адекватна організаційна культура сприяє згуртуванню колективів підприємства.

2. Структура та характеристики (атрибути) організаційної культури

Структура організаційної культури.

Організаційна культура має певну структуру – нечітку і рухому, динамічну. Сучасні вчені виокремлюють кілька рівнів і складових організаційної культури (рис. 19.1).

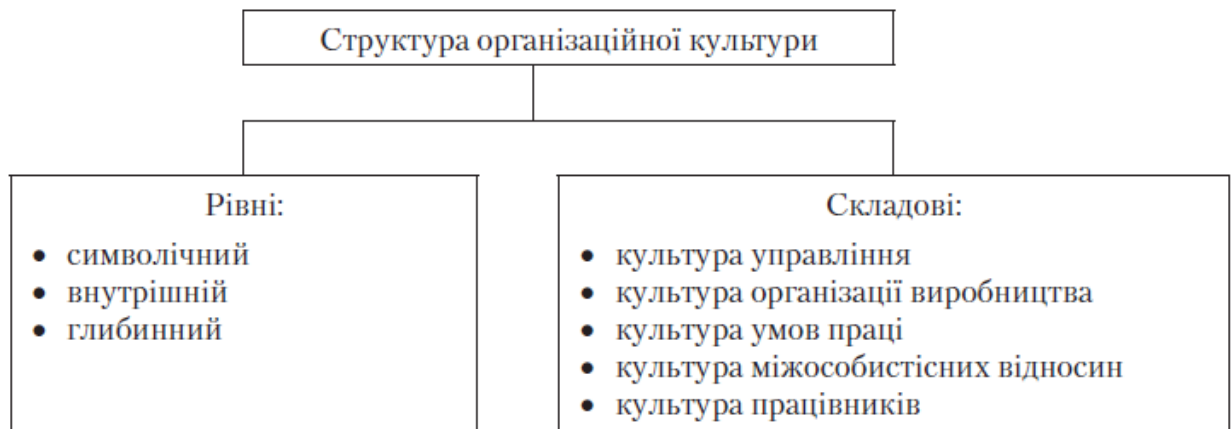


Рис. 19.1 Структура організаційної культури

Ознайомлення з організаційною культурою починається з першого, символічного, поверхневого рівня, до якого належать: архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва, надання послуг, організації діяльності; використання простору і часу; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування, лозунги та інші елементи, які може відчувати і сприймати людина. На цьому рівні елементи організаційної культури легко визначити, але не завжди на основі їх можна зробити правильні висновки щодо змісту і особливостей справжніх ціннісних орієнтацій персоналу.

Другий – внутрішній рівень організаційної культури. На цьому рівні вивчають ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації.

Третій – глибинний рівень організаційної культури. До нього належать базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом, наприклад ставлення до природи, людини, праці, розуміння реальності, часу і простору.

Крім основних рівнів, фахівці виділяють структурні складові організаційної культури, до яких належать:

- культура управління – методи управління; стиль управління;
- застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як основної цінності фірми; професійна компетентність менеджерів;
- засоби стимулювання; заходи щодо підвищення рівня задоволеності працею;
- культура організації виробництва – впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничий процес; рівень механізації та автоматизації; якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи підприємства; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінювання результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни;

- культура умов праці – характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці;
- культура міжособистісних відносин – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей і зразків поведінки в компанії;
- культура працівників – сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, добрих манер. Елементами моральної культури працівників є також ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, вміння емпатично сприймати стан інших людей.

Культура праці визначається на основі врахування рівня освіти і кваліфікації працівника, його ставлення до праці, дисциплінованості, дотримання визначеної технології, трудової дисципліни, творчості.

Характеристики (атрибути) організаційної культури. Зміст і специфіка організаційної культури вивчаються на основі виділення певних характеристик (табл. 19.1).

Таблиця 19.1

Характеристики організаційної культури

Характеристики (атрибути) організаційної	Зміст характеристик
1	2
Організаційні цінності	Набір орієнтирів стосовно того, що є позитивним для організації, а що негативним, небажаним
Норми поведінки і праці	Набір переконань і очікувань щодо певного типу поведінки
Ставлення до певних явищ, подій, процесів	Віра в керівництво, у власні сили, в успіх, у взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість тощо. Ставлення до колег, клієнтів, конкурентів, до впливу релігії і моралі, до зла, агресії, насильства тощо
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних організаціях не підтримуються зовнішні прояви настрою персоналу, в інших – можуть заохочуватися. Індивідуалізм і незалежність чи, навпаки, колективізм у поведінці персоналу також можуть бути характеристиками організаційної культури
Трудова етика і особливості мотивації персоналу	Ставлення до робочих обов'язків, відповідальність; розподіл робочих завдань; чистота робочого місця; якість праці; робочі звички працівників; оцінка роботи; винагорода; ставлення «людина – машина»; індивідуальна чи колективна праця; службове просування

1	2
Ставлення до використання часу	Ступінь точності та пунктуальності працівників; дотримання робочого розпорядку, заохочення за це; ефективність використання часу
Процес навчання і розвитку персоналу	Свідоме чи бездумне виконання завдань; працівники використовують силу чи інтелект; процедури інформування працівників; ставлення керівництва до навчання персоналу; працівники навчаються тільки власним коштом чи підприємство допомагає матеріально; наявність кар'єрної перспективи для власного персоналу і менеджерів
Взаємовідносини між людьми	Ступінь формалізації відносин між людьми (за віком, статтю, статусом, посадами, інтелектом, досвідом, знаннями, релігією, громадянством); підтримка працівниками один одного, шляхи вирішення конфліктів
Комунікаційна система і мова спілкування	Застосування усної, письмової, невербальної комунікації; жаргону, абревіатур, жестів
Зовнішній вигляд, одяг персоналу	Наявність чи відсутність уніформи, спецодягу, ділових стилів; акуратність; застосування косметики; зачіски тощо
Традиції та звички щодо харчування працівників	Організація харчування працівників; наявність чи відсутність місць для цього на підприємстві; люди приносять їжу із собою чи відвідують кафетерії в організації чи поза нею; дотація харчування підприємством; періодичність і тривалість харчування; працівники різних рівнів харчуються разом чи окремо

3. Типи організаційних культур

Типи організаційних культур класифікуються за різними ознаками: підґрунтям, рівнем вивчення, специфікою сприйняття персоналом, національними особливостями, галузевою специфікою, ступенем залучення персоналу до управління (рис. 19.2).

Організаційні культури не бувають хорошими чи поганими, вони є різними.

Залежно від типу підґрунтя виділяють організаційні культури, засновані на владі, ролі, завданнях, особистості.

Культура, заснована на владі, властива переважно невеликим фірмам, у яких всі рішення приймає засновник компанії. У нього зосереджені всі владні повноваження. Формальних правил небагато, але в організації діють неявні жорсткі кодекси поведінки і праці.

Підлегли орієнтуються не на пошук кращого рішення, а на точку зору керівника.



Рис. 19.2. типи організаційних структур

Такі організації швидко, без зайвих узгоджень реагують на зміни ситуації. Але у міру зростання масштабів бізнесу контроль над діяльністю організації з боку лідера слабшає, ефективність управління зменшується.

Організаційна культура, заснована на ролі. До особливостей культури ролі належить чіткий і глибокий опис менеджерами робіт чи процедур. Відбір працівників у таку організацію здійснюється з урахуванням вимог, що висуваються керівництвом. Взаємодія підрозділів, посадовців визначається формальними процедурами. Стан посадових осіб в ієрархії управління залежить від їх владних повноважень і можливості впливу на інших.

Організаційна культура ролі поширена у великих бюрократичних організаціях. Вона ефективна тільки в стабільному діловому середовищі.

Організаційна культура, заснована на завданнях. Основна увага приділяється успішному виконанню визначених завдань чи реалізації проектів. Співробітники оцінюються за внеском у виконання завдань. Акцент робиться на об'єднанні ресурсів для виконання роботи і на спільній роботі щодо досягнення цілей. Люди працюють у командах, які дають змогу продуктивно використати поєднання навичок. Джерелом влади є досвід, виконанням певної частини завдання керує найбільш компетентний з цього питання працівник.

Перевагою організацій із високо розвиненою культурою завдань є ефективна адаптація до змін ділового середовища, тому що команди мають змогу швидко переключатися на реалізацію нових проектів.

Культура завдань властива високотехнологічним організаціям (консалтингові, фінансові компанії, дослідницькі лабораторії).

Слабкі сторони культури завдань: проблеми при здійсненні контролю, неефективне використання ресурсів, надто швидке переключення працівників з одного проекту на інший.

Культура, заснована на особистості. Центром культури такої організації є особистість, якій підпорядковані всі структури та системи. Головним у цій культурі є задоволення інтересів «зірок», а не досягнення корпоративних цілей. Повна форма організаційної культури такого типу трапляється рідко.

Залежно від рівня вивчення виділяють суб'єктивну та об'єктивну організаційну культуру.

Суб'єктивна організаційна культура ґрунтується на зразках уявлень, вірі та очікуваннях, а також на сприйнятті персоналом організаційного оточення з його цінностями, груповими нормами поведінки і ролями. До елементів суб'єктивної організаційної культури належать міфи, герої організації, історії про її лідерів, організаційні обряди, ритуали, забобони, мова спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, стилів управління.

Об'єктивна організаційна культура. Пов'язана з фізичним оточенням, що створюється в організації: дизайном приміщень і території, місцем розташування, обладнанням, меблями, кольорами і об'ємом простору, приміщеннями для праці, прийому відвідувачів (клієнтів), відпочинку. Усе це значною мірою відображає цінності, яких дотримується організація.

Залежно від структуризації колективу підприємства і специфіки сприйняття персоналом вирізняють панівну організаційну культуру, субкультуру підрозділів і груп, а також організаційну контркультуру.

Панівна організаційна культура містить норми ціннісних орієнтацій, принципи й зразки управління і поведінки, що переважають в організації. Але загальна організаційна культура підприємства не є монолітним феноменом. Вона складається із субкультур підрозділів і груп, наприклад офісних працівників і виробничих підрозділів, центрального апарату управління і регіональних підрозділів, бухгалтерії та служби маркетингу, інших професійних, національних, релігійних, вікових, статевих груп. У субкультурі локальних частин організації поєднуються загальні, панівні ключові цінності та інші, індивідуальні, властиві тільки окремим підрозділам чи групам.

Якщо певні групи або представники колективу підприємства не повністю сприймають панівні цінності загальної організаційної культури, можна твердити про наявність організаційних контркультур. Контркультури в організації розвиваються тоді, коли працівники не задоволені політикою керівництва, умовами і оплатою праці.

Прикладами прояву контркультур можуть бути:

- пряма опозиція цінностям панівної організаційної культури;
- опозиція структурі влади у межах панівної культури організації;
- опозиція до зразків відносин і взаємодії, що підтримуються панівною культурою.

Організаційна культура різних країн має свою специфіку, національні особливості.

Особливості організаційної культури в українських компаніях:

- повільне впровадження корпоративної культури управління;
- значна дистанція влади між керівниками і підлеглими;
- менеджери нерідко зверхньо ставляться до людей, умов їхньої праці, кар'єрних можливостей. Вони не оцінюють персонал як найважливіший ресурс;
- невміння імпортувати і використовувати нові технології в управлінні та виробництві;
- нехтування довгостроковим плануванням, низький ступінь орієнтації менеджерів і персоналу на довгострокову перспективу;
- високий рівень пасивності й інертності менеджерів і персоналу, брак ініціативи;
- достатньо високий рівень індивідуалізму, конкурентності при виконанні робочих завдань, небажання обговорювати і спільно вирішувати управлінські проблеми;
- високий рівень залежності специфіки організаційної культури від вищого керівника;
- високий рівень конфліктності, наявність «контркультур» у підрозділах і групах організацій, представники яких не задоволені організацією, умовами і оплатою праці.

Особливості організаційної культури в російських компаніях:

- високий рівень дистанції влади між керівниками і підлеглими;
- поєднання рис індивідуалізму та колективізму у поведінці працівників;
- достатньо низький рівень наполегливості, впевненості, мотивації до досягнень, прагнення кращого виконання завдань;
- прагнення працювати у звичних, чітко структурованих ситуаціях, із чіткими правилами;
- тенденція виявлення занепокоєності, переживань у нових, незвичних ситуаціях.

Особливості організаційної культури компаній США:

- низький рівень дистанції влади, достатньо демократичні відносини між керівниками і підлеглими;
- високий рівень індивідуалізму працівників;
- самовпевненість, наполегливість, конкуренція працівників, високий рівень мотивації досягнень;

- низький рівень уникнення невизначеності; нові ситуації та завдання сприймаються як виклик, з яким потрібно впоратися. Спокійні систематичні дії щодо вирішення неструктурованих проблем;
- низький ступінь орієнтації працівників на довгострокові перспективи.

Організаційна культура в японських компаніях має такі особливості:

- довготерміновий набір персоналу;
- високий ступінь колективізму, групове прийняття рішень;
- неспеціалізована кар'єра, поступове просування кадрів;
- значна турбота про кожного працівника як поважного члена сім'ї;
- наполегливість, упевненість, високий рівень мотивації на досягнення;
- високий ступінь орієнтації персоналу на довгострокову перспективу.

Особливості німецької організаційної культури:

- невисокий рівень дистанції влади між керівниками і підлеглими;
- достатньо високий рівень індивідуалізму, самостійності при вирішенні робочих проблем;
- дисциплінованість, чітка організація праці, наполегливість, сильна мотивація на досягнення у менеджерів і працівників;
- однаково результативна праця в структурованих і неструктурованих ситуаціях;
- збалансована орієнтація персоналу на довгострокову і короткострокову перспективи.

Особливості організаційної культури в китайських компаніях:

- велика дистанція влади між людьми, нерівність посадових осіб;
- низький рівень індивідуалізму, китайські працівники охочіше виконують колективні завдання. Їм із дитинства прищеплюють повагу до груп, до яких вони належать (сім'ї, роду, клану, організації). Китайські працівники очікують, що група (підрозділ, організація) захистить їх за необхідності, тому вони лояльні до групи;
- середній рівень вияву чоловічих рис у праці: наполегливості, самовпевненості, конкурентних відносин, високого рівня виконання завдань;
- спокійне ставлення працівників до непевних, неконкретних, незвичних завдань;
- високий рівень орієнтації на досягнення довготермінових цілей, терпіння, стійкість.

Переважні характеристики організаційної культури французьких компаній:

- високий рівень дистанції влади у відносинах між керівниками і підлеглими;

- значний ступінь індивідуалізму, самоконтролю при виконанні завдань;
- поєднання у відносинах між працівниками дружби, турботи, солідарності з конкуренцією, самовпевненістю, цілеспрямованістю;
- надання переваги структурованим ситуаціям з ясними, чіткими правилами, уникнення і негативне сприйняття невизначеності. особливості голландської організаційної культури:
- демократизм, незначна дистанція влади у відносинах між керівниками і підлеглими;
- високий рівень індивідуалізму при вирішенні завдань;
- підтримання теплих особистих відносин із колегами, солідарність, турбота;
- спокійне ставлення до діяльності як у структурованих, так і в неструктурованих ситуаціях;
- високий рівень орієнтації персоналу на досягнення довгострокових цілей.

Особливості індонезійської організаційної культури:

- значна дистанція влади, нерівність у відносинах між керівниками і підлеглими;
- високий рівень колективізму, лояльності до підрозділу, компанії;
- поєднання наполегливості, конкурентності з дружніми відносинами між колегами;
- низький рівень уникнення ситуацій невизначеності, спокійне, систематичне вирішення проблем.

За галузевою специфікою вирізняють культуру торговельних організацій, спекулятивну, адміністративну, інвестиційну (інноваційну) організаційні культури.

Культура торговельних організацій характерна для підприємств торгівлі та збуту, маклерських фірм з продажу нерухомості, фінансових фірм. Від працівників очікуються збільшення кількості угод з клієнтами, наполегливість у пошуках вигідних угод, заохочуються висока активність, схильність до експериментів, наявність таких рис характеру, як дружелюбність, привабливість, красномовність, гумор, прагматичність, уміння швидко приймати рішення. Такі риси як правило має молодь, мотивована фінансовими стимулами і належністю до успішної команди. За такої культури у співробітників розвиваються негативні якості, що ускладнюють успішну діяльність в умовах інших культур: гонитва за кількістю на шкоду якості, орієнтація на досягнення короткотермінового успіху, недостатня лояльність до фірми, схильність до зміни місця праці в ситуаціях, коли фірма переживає складнощі. Підприємству це загрожує високою плинністю персоналу, проблемами у формуванні організаційної культури.

Спекулятивна культура характерна для організацій, які працюють із цінними паперами, платіжними засобами, сировиною. Елементи

спекулятивної організаційної культури спостерігаються у сфері моди, шоу-бізнесу, виробництва косметики, у спорті, рекламному бізнесі, венчурних компаніях. Відбувається швидке укладання угод і одержання коштів, потрібне швидке використання шансів. Необхідні енергійні ділові працівники, молоді за віком і «станом душі», індивідуалісти з високою самооцінкою, гонором, бійцівськими та агресивними якостями, твердістю, які демонструють нечутливість і відсутність емоцій. У роботі використовуються мова жестів, короткі репліки. Такі люди здебільшого не здатні до колективної праці, мають дивацтва і забобони, схильні до азартних ігор. Працівники мотивовані матеріальною винагородою, можливістю стати «зіркою», роботою «до знемоги», яка потребує постійного напруження.

Адміністративна «бюрократична» культура характерна для організації сфери обслуговування, сервісу, підприємств добре захищених галузей, великих, стабільно працюючих компаній і банків. У таких організаціях сильні тенденції до самозбереження, слабка кооперування, головна увага приділяється не результату, а формі. Рішення, як правило, всебічно розраховані та обдумані, спілкування і поведінка здійснюються за субординацією, чітко проробленими правилами й ритуалами. У працівників заохочуються акуратність, обґрунтованість, обережність, педантичність, ретельність, покірність, адаптивність. Зв'язку між результатом і винагородою немає, підвищення працівникам надаються «за вислугу років». Мотивація зафіксована у відповідних документах і часто достатньо суб'єктивна: залежить від волі керівництва і особистих якостей працівника у сприйнятті начальника. Часто така організація працює сама на себе. У неї слабкий зв'язок із суспільством.

Інвестиційна (інноваційна) культура характерна для організацій, які орієнтовані на майбутнє – інвестиційних банків, будівельних компаній, промислових підприємства, що випускають засоби виробництва. У працівників цінуються обґрунтованість, терплячість, наполегливість, вміння дотримуватися слова. В умовах високого для організації ступеня ризику рішення глибоко перевіряються, ухвалюються колективно. Велике значення приділяється професіоналізму, досвіду, творчості.

Залежно від ступеня залучення працівників до управління фахівці виділяють корпоративний, консультативний, підприємницький та «партизанський» типи організаційної культури.

Корпоративний тип культури властивий традиційно керованим корпораціям із високим рівнем централізації в управлінні. Характеризується автократичним стилем управління з низьким рівнем залучення підлеглих до визначення цілей організацій (підрозділів) та вибору засобів їх досягнення.

Консультативний тип організаційної культури мають переважно інститути соціальних та інших послуг, навчальні заклади, заклади охорони здоров'я. Цей тип організаційної культури характеризується високим рівнем залучення працівників до формування цілей організації, але достатньо низьким рівнем залучення їх до вибору засобів досягнення визначених цілей.

Підприємницький тип організаційної культури переважає в групах і організаціях, що управляються «за цілями» чи за «результатами», в компаніях зі структурою «перевернутої піраміди». Характеризується демократичними відносинами, високим рівнем залучення підлеглих до визначення цілей та засобів їх досягнення. Робота проектується з позицій автономії; переважає творчий підхід до вирішення проблем з урахуванням ситуації; наявні децентралізація управління, мережевий варіант організаційної структури.

«Партизанський» тип організаційної культури переважає у творчих спілках, клубах, кооперативах. Характеризується відносинами достатньо широкої автономії, коли персонал не дуже активно залучають до визначення цілей в організації, але працівники мають значну свободу у виборі засобів досягнення визначених цілей.

4. Порядок дій керівника щодо формування організаційної культури підприємства

Завдання формування організаційної культури не має єдиного правильного рішення. Організації складні, унікальні, постійно змінюються, як і ситуації, у яких вони перебувають. Фахівці пропонують загальний порядок дій керівництва щодо створення, удосконалення організаційної культури, який ґрунтується на науковому, системному, ситуаційному підходах і складається з кількох етапів:

1. Діагностика недоліків і проблем в організації.

Їх ознаки:

- чутки, плітки;
- низька продуктивність праці;
- неспроможність до колективної роботи;
- низька трудова дисципліна, невиходи на роботу, прагнення при кожному зручному випадку «взяти бюлетень»;
- підвищений рівень травматизму;
- високий рівень плинності персоналу;
- недотримання комерційної та службової таємниць тощо.

2. Аналіз і виявлення місця локалізації можливих причин недоліків і проблем:

- дослідження ставлення до праці;
- дослідження змісту і умов праці;
- вивчення наявності, специфіки, сприйняття організаційної культури та її елементів;
- дослідження соціально-психологічного клімату;
- дослідження якості трудового життя як системи факторів, що визначають самопочуття працівників на підприємстві та їх ставлення до праці й організації.

Методами дослідження й аналізу можуть бути спостереження, опитування, тестування, експрес-діагностика, соціометрична техніка та інші напрацювання в таких галузях, як психологія, соціологія, педагогіка, економіка праці, управління персоналом тощо.

3. Формування проблем (проблеми): «це відбувається не так», і висунення гіпотез: що може бути вирішенням проблеми.

4. Декомпозиція проблеми: визначення її структури, причин і чинників, що впливають на неї.

Наприклад, на підприємстві низька якість трудового життя персоналу. У цьому випадку потрібно дослідити, що впливає на розвиток цієї проблеми:

- недоліки в організації праці;
- брак уваги керівництва до потреб працівників;
- неефективний стиль керівництва;
- недостатня мотивація персоналу до праці;
- брак відданості та лояльності працівників до організації;
- сильний вплив людей, які негативно ставляться до керівництва підприємства;
- негативний морально-психологічний клімат у колективі.

5. Розробка і реалізація програми формування організаційної культури. Під час цього етапу керівництво вирішує низку завдань:

а) забезпечення зовнішньої адаптації та виживання фірми:

- формування місії організації;
- визначення основних цілей та стратегій їх досягнення;
- прийняття рішень щодо організаційної структури управління;
- створення інформаційної системи;
- встановлення взаємодії з представниками зовнішнього середовища;
- організація контролю і коригування дій;

б) забезпечення внутрішньої інтеграції:

- налагодження і підтримка ефективних робочих відносин між членами колективу;
- визначення критеріїв членства в організації;
- вибір методів комунікації;
- визначення і розподіл влади і статусів в організації;
- формування міжособистісних відносин;
- визначення бажаного і небажаних стилів і зразків поведінки.

6. Підтримання організаційної культури. Організаційну культуру потрібно не тільки формувати, а й підтримувати. Сильна культура сприймається більшою кількістю працівників, чітко визначає пріоритети, має глибокий вплив на поведінку в організації.

Основними методами підтримання організаційної культури є:

- виділення і демонстрація персоналу основних пріоритетів уваги, контролю і оцінювання з боку менеджерів. Таким чином керівники дають знати підлеглим, що є важливим у їх роботі і що очікується від них;

- визначення критеріїв прийняття на роботу, просування і звільнення. Ціннісні орієнтації нових працівників повинні збігатися з організаційною культурою підприємства, посилювати її. Для забезпечення цього застосовується система методів відбору і оцінювання, атестації персоналу. Від працівників, поведінка яких не відповідає стандартам організаційної культури, підприємство звільняється;
- моделювання ролей, навчання і тренування персоналу. Постійне концентрування уваги менеджерів на певних зразках поведінки персоналу (ставлення до клієнтів; пунктуальність; чистота робочого місця тощо) допомагає підлеглим краще засвоювати правила виконання своєї ролі. Навчання, тренінги персоналу, особистий приклад менеджерів можуть ефективно сприяти підтриманню організаційної культури;
- критерії визначення заохочень і статусів, які звичайно пов'язуються з певними зразками поведінки і таким чином визначають найбільш важливі для керівництва і організації пріоритети і цінності. Підвищення статусів, надання привілеїв вказують на ролі та поведінку, які цінуються в організації;
- реакція менеджерів на організаційні кризи і критичні ситуації. Дії та рішення керівництва у кризових для організації ситуаціях запам'ятовуються надовго. Якщо вони збігалися із задекларованими цінностями, то через деякий час такі рішення і дії перетворюються на легенди, організаційний фольклор, і це зміцнює організаційну культуру;
- постановка мети, створення організаційних символів, традицій, обрядів, ритуалів.

Мета корпоративної культури — забезпечення високої дохідності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Цінності та переконання, що є основою організаційної культури, можуть плекатися за допомогою різноманітних ритуалів, обрядів, традицій.

Обряди – стандартні заходи, що періодично вживаються для здійснення впливу на поведінку працівників і забезпечення дотримання ними стандартів організаційної культури.

Ритуали – це система обрядів на підприємстві, які є важливою частиною організаційної культури.

ТЕМА 20. Сучасні напрямки розвитку науки менеджменту в світі

План лекції

1. Характеристика сучасних моделей управління
2. Сучасні технології менеджменту
3. Тенденції розвитку сучасного менеджменту

Література: [1; 3; 4; 5; 7; 12; 13; 14; 15; 17; 22; 34; 35].

1. Характеристика сучасних моделей управління

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації.

В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- значний ріст чисельності населення в світі, а марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;
- нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

- головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;
- підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;
- державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

- розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних.

Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів:

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;
- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;
- забезпечення стабільності в суспільному житті;
- захист громадянських і політичних свобод;
- захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;
- чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;
- індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів; самофінансування.

Німецька модель управління. Особливістю німецької моделі є двоступенева система управління: наявність спостережної ради і виконавчої ради. Спостережна рада повністю складається з незалежних директорів, а виконавча – це менеджмент компанії.

Функції спостережної ради полягають у захисті інтересів усіх груп акціонерів і вирішенні протиріч між різноманітними пайовиками (функція нагляду і контролю); функції виконавчої ради полягають у формуванні та реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам усіх груп акціонерів (функція управління і адміністрування). Таке розмежування функцій підвищує свободу дій, владу і силу керівної ради: у більшості випадків спостережна рада просто затверджує рішення керівної команди.

Основними акціонерами в Німеччині є банки й корпорації.

Корпораціям дозволяється акумулювати частину доходу у резервному фонді та не показувати його на рахунку «нерозподілений прибуток» і не виплачувати дивіденди. До компетенції акціонерів входить розподіл чистого доходу (виплата дивідендів, використання засобів), затвердження звітів

Правління й Спостережної ради за минулий фінансовий рік, вибори Спостережної ради, призначення аудиторів.

Існуюча в Німеччині законодавча база враховує інтереси корпорацій, банків і акціонерів. У цілому система орієнтована на основних учасників корпоративних відносин. Разом з тим чимало уваги приділяється й дрібним акціонерам.

Особливостями моделі німецького корпоративного управління є:

- стратегія довгострокового контролю за корпорацією;
- подвійна роль банків (як кредиторів і як акціонерів);
- внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій корпорацій;
- узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, і може не збігатися з числом акцій, якими він володіє;
- двоступенева структура управління;
- включення представників робітників, профспілок і менеджерів у спостережну раду;
- встановлена законом кількість спостережної ради.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи:

- пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;
- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- орієнтація на керівників універсального типу; широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин;
- слабе врахування сучасних тенденцій розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;

- слабка залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

2. Сучасні технології менеджменту

Сьогодні Україна вимагає від сучасних управлінців більш поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю компаній. Правильність та раціональність складання стратегій й тактик в управлінні персоналом та всім процесом роботи фірми складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу підприємства, його подальшого розвитку. Тому день у день економісти займаються вирішенням проблем управління, розробкою наукових підходів до менеджменту, а також впровадженням сучасних технологій у нього, задля примноження ефективності виробництва і продуктивності праці.

До основних сучасних технологій менеджменту можна віднести: ERP-системи, MRP-система, реінжиніринг, інжиніринг, бенчмаркінг, контролінг, грейдінг.

Впровадження будь-якої технології супроводжується збільшенням витрат фірми, тому доцільно робити це поступово. Як відомо, вагома частина українських підприємств перебуває в кризовому становищі, велика кількість

не мають конкурентної спроможності. Тому сьогодні українських фірм вимагає радикальних змін.

ERP-система (планування ресурсів підприємства).

Інтегровані рішення за назвою «комплексне планування ресурсів підприємства ERP» покращують якість прийняття рішень, продуктивність і прибутковість. ERP-системи дозволяють ефективно планувати комерційну та виробничу діяльність підприємства.

До особливостей застосування сучасних ERP-систем належать:

- автоматизація різноманітних методів планування й управління бізнес-процесів від системи замовлень до масового виробництва з можливістю їх раціонального поєднання та налагодження на специфіку конкретного підприємства;
- інтегроване використання підсистем обліку, аналізу і планування збуту, виробництва, постачання і фінансування;
- реалізація сучасної технології бюджетування та забезпечення динамічного узгодження необхідних ресурсів по всьому спектру бізнес-процесів на основі управлінського обліку витрат і аналізу консолідованої звітності;
- бізнес-планування та управління замовленнями й проектами з урахуванням можливих ризиків внаслідок непередбачених змін у зовнішньому середовищі чи у ресурсних обмеженнях підприємства.

ERP – концепція узгодженого рішення завдань обліку, контролю, планування й управління виробничими і фінансовими ресурсами підприємства. ERP-система – інтегрована інформаційна система управління, що дає змогу створити єдине інформаційне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю, управління й аналізу всіх основних господарських процесів підприємства, що реалізовує концепцію ERP.

MRP-система (планування матеріальних ресурсів)

MRP – концепція планування потреби виробництва в матеріальних ресурсах, яка для визначення потреб використовує інформацію про структуру і технологію виробництва кінцевого продукту, календарний план виробництва, дані складських запасів, договорів поставки матеріалів і комплектуючих тощо.

MRP-система – інтегрована електронна інформаційна система управління, що реалізовує концепцію MRP. Розробка теорії MRP-систем здійснювалася ще на початку 60-х років. Нині ці системи присутні практично у всіх інтегрованих інформаційних системах управління підприємствами.

Основна мета MRP-систем полягає у тому, що будь-яка облікова одиниця ресурсів (товарно-матеріальних цінностей) має бути наявною в потрібний час і в потрібному місці. Принципи функціонування MRP-системи базуються на формуванні, контролі і за необхідності відбувається коригування параметрів надходження матеріальних ресурсів у такий спосіб, щоб всі матеріали, необхідні для виробництва, надходили до моменту їх споживання. Ці технології пов'язують окремі підрозділи підприємства, що

займаються питаннями управління постачанням, виробничими процесами, обслуговуванням складів.

Реінжиніринг бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – один з найбільш ефективних інновацій в управлінській діяльності.

Таку технологію доцільно застосовувати в трьох випадках:

- компанія знаходиться у стані глибокої кризи (кризовий реінжиніринг);
- компанія перебуває в задовільному стані, але прогнози щодо її розвитку невтішні;
- компанія намагається досягти більшого успіху, ніж її конкуренти (реінжиніринг розвитку).

Для більшості українських підприємств найбільш актуальним є кризовий реінжиніринг.

Реінжиніринг можна віднести до радикальних технологій, тому що він передбачає відмову від застарілих правил і підходів, нехтування діючими системами, структурами й процедурами організації й радикальну зміну способів господарської діяльності. Ця технологія дозволяє за досить малий проміжок часу значно поліпшити стан компанії.

Інжиніринг.

Інжиніринг (англ. engineering) – набір прийомів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування своєї діяльності.

В традиційному розумінні – це інженерно-консультативні послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу, або послуги із забезпечення нормального перебігу процесу виробництва та реалізації продукції. Інжинірингові послуги зазвичай надають спеціалізовані інженерно-консультативні (інжинірингові) фірми. Інколи їх надають будівельні та виробничі компанії.

Усі різноманітні види інжинірингових послуг можна поділити на дві групи:

- послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу (передпроектні, проектні, післяпроектні і спеціальні послуги);
- послуги щодо забезпечення ефективності діючого виробництва та реалізації виготовленої продукції (роботи, спрямовані на оптимізацію процесів експлуатації, поліпшення функціонування технологічних ліній, залучення до інформаційних систем, поліпшення матеріально-технічного постачання, менеджменту та маркетингу, підбору і підготовки кадрів, а також рекомендації з фінансової політики).

Інжиніринг як багатоцільовий інструментарій співробітництва, створює можливості для взаємодії на різних стадіях спорудження, підготовки та функціонування об'єктів виробництва.

Бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це аналітика діяльності конкурентів (або навіть підрозділів у власній компанії), яка дозволяє виокремити позитивні практики застосування певних рішень і використати їх у власній діяльності.

Бенчмаркінг мотивує компанію оцінити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, порівнюючи їх з аналогічними процесами ззовні. В результаті застосування бенчмаркінгу є можливість дізнатися про успішні практики і перевірити їх у дії, виявити пробіли у виробничих процесах і оптимізувати їх до рівня лідерів світового ринку.

Контролінг.

Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування. Концепція контролінгу передбачає розробку філософії поведінки фірми, використання принципу прямого і зворотного зв'язку в біокибернетичному контурі регулювання, розробку енергетичного балансу, балансу навколишнього середовища, створення системи обліку витрат, активізацію нематеріальних факторів (комунікації, мотивація, стимулювання праці).

Контролінг – позафункціональний інструмент управління (може застосовуватися до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління), який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством. Контролер дбає про достатній економічний інструментарій, який разом із системою планування та необхідного контролю допомагає досягати поставлених підприємством цілей.

Складність сучасних умов забезпечення прийняття рішень вимагає посилення узгодженості в діях штабних і лінійних управлінських кадрів. Розробка спеціальної системи контролінгу для підприємства вимагає від спеціаліста не лише знання проектування інформаційних систем, але й проектування сфери поведінки людей.

Грейдінг.

Грейдінг (англ. Grade – клас, ранг) – створення вертикальної структури посадових розрядів і рівнів, універсальної для всього персоналу компанії, в якій всі посади збудовані за значимістю і орієнтовані на бізнес-цілі і стратегію підприємства.

Сучасні компанії використовують метод грейдування з метою оптимізації заробітної плати співробітників.

Досвід показує, що чітка система окладів і ставок дозволяє:

- упорядкувати заробітну плату, уникнути дисбалансу, розкиду зарплат всередині підприємства;
- підвищити керованість.

Критеріями оцінки при грейдінгу посад є фактори, що мають відношення до самої посади:

- рівень кваліфікації,
- складність виконуваної роботи,
- ступінь відповідальності посади,
- ступінь самостійності,

- вплив на стратегічні цілі і бізнес-результат компанії,
- аналітична і комунікативна навантаження,
- умови роботи і т.д.

Цей підхід дає хороші результати в середніх і великих виробничих компаніях, де існують фіксовані функції посад і тому різні працівники можуть займати аналогічні посади і виконувати аналогічні функції. В результаті грейдування створюється збалансована сітка посадових окладів, відповідна цінності посад для компанії і їх вартості на ринку праці.

3. Тенденції розвитку сучасного менеджменту

В даний час продовжують розвиватися як практика, так і теорія менеджменту. При цьому зміни в практиці менеджменту призводять до відповідного розвитку теорії. У той же час розвиток теорії в свою чергу чинить вплив на практику менеджменту. Люди, що керують іншими людьми, приймають рішення, базуючись на власному уявленні про управління, про засади менеджменту і про технології впливу на об'єкт управління. У цьому сенсі теорія менеджменту як би передуює практиці. У той же час теорія розвивається у відповідності з практикою управління, так як реальні закономірності в управлінні спочатку затверджуються на практиці, а лише потім описуються теорією.

Практика сучасного менеджменту змінюється насамперед під впливом змін в економіці. Однією з фундаментальних особливостей сучасного економічного життя є прискорення **динаміки процесів, збільшення темпу змін**. Зміни стосуються як технологій, асортименту і якості товарів, що випускаються, і послуг, так і способів організації багатьох економічних процесів. В цих умовах необхідно швидко перебудовувати все управління процесами, щоб забезпечувати високий темп пристосування до постійно і швидко мінливих процесів.

В даний час кожна організація відчуває відчутні впливи динамічно мінливого зовнішнього середовища. Ці дії можуть носити різний характер: конкуренти почали виробляти ту ж саму послугу за новою технологією з меншими витратами; з'явилася нова заміщає послуга, що забезпечує у споживача більший попит; змінився курс валют; інфляція знецінила весь отриманий прибуток; облікова ставка відсотка раптово підвищилася і т. д. В таких умовах необхідно засобами управління забезпечити гнучкість організації, її адаптивність і ефективну пристосовність.

Нові підходи до управління переносять акцент управлінських впливів на інноваційні процеси, комунікації, маркетинг, розвиток інтелектуального капіталу. Адаптація, пристосовність стали життєво важливими і необхідними властивостями будь-якої організації.

На ефективність сучасного виробництва значною мірою впливає **щільність потоку винаходів нових продуктів і нових технологій**. В цих умовах починають по-новому діяти комерційні підприємства, державні і громадські установи та організації, змінюється їх менеджмент. Менеджмент

стає все в більшій мірі інноваційним, він орієнтується на управління нововведеннями, а також на власний саморозвиток: щороку виникають і поширюються нові підходи, нові технології менеджменту, у той час як старі частково забуваються, а частково стають загальною рутинною практикою.

Ще одне фундаментальне зміна сучасного світу – становлення і **розвиток економіки, заснованої на знаннях**. Людство вступає в еру, коли його майбутнє визначається тим, наскільки широко і результативно використовуються знання. В епоху індустріального розвитку продукція створюється з сировини, комплектуючих і енергії під впливом праці працівників, і саме цими складовими визначається знову створена вартість. Сьогодні вартість виникає не тільки і не стільки фізичних ресурсів, скільки з інтелектуальних ресурсів, знань, які проявляються в нових продуктах, нових технологіях, нових навичках, якісно нової мотивації, нових відносинах між усіма учасниками виробничих і економічних процесів. У ХХІ ст. інтелектуальний потенціал, знання стають домінуючими чинниками досягнення соціально-економічних результатів. Традиційні фактори – земля, праця і капітал – в сучасній економіці діють тільки за умови ефективного використання знань. До знань у даному контексті належать не лише ті знання, які викладаються у ВНЗ, але і ідеї, як має бути організоване виробництво, як повинен бути зроблений продукт, для яких продуктів є прихований попит та ін. Ці знання виявляються в навичках людей і закріплюються у вигляді патентів, ліцензій, організаційних структур, методів взаємодії підприємств і установ.

Інтелектуальна робота, спеціальні знання та комунікації стають не тільки основними факторами створення доданої вартості, але й факторами конкурентоспроможності і економічного розвитку організацій. У багатьох організаціях все більша частина отриманого ефекту стає результатом впливу, здійснюваного інженерами, бухгалтерами, конструкторами, модельєрами, фахівцями з персоналу, збуту і маркетингу, експертами з інформаційних мереж. І в меншій мірою сучасне виробництво ґрунтується на матеріально-матеріальному впливі.

В зв'язку з цим менеджмент стає інноваційним за своєю суттю. У свою чергу **інноваційний характер менеджменту** вимагає постійного навчання персоналу. Кожен працівник змушений навчатися протягом усього свого трудового життя, постійно освоюючи нові прийоми праці та нові підходи до вирішення постійно виникаючих нових виробничих завдань. Навчання стає безперервним процесом. Об'єктами навчання все в більшій мірі стають техніка вирішення проблем та нові технології управління. У передових організаціях навчаються не тільки окремі люди, але й цілі команди, в процесі цього навчання купуються і генеруються не тільки індивідуальні, але і колективні знання і навички.

У сучасному світі працівники мають справу насамперед зі знаннями, даними та інформацією, а не з фізичними предметами праці. Цю закономірність помітив один з визнаних авторитетів сучасного менеджменту П. Друкер. Він звернув увагу на появу в сучасних підприємствах нового виду

працівника – інтелектуального працівника. П. Друкер особливо відзначає, що цей новий працівник принципово відрізняється від працівника індустріальної епохи. І ця відмінність полягає насамперед у тому, що для нього не підходить жорсткий менеджмент, заснований на тейлоризме. В нових умовах відповідальність за ефективність перекладається на плечі самого працівника, і його робота потребує певної автономності. Невід'ємним імперативом працівника, чинного в інтелектуальному, наукомістке виробництво, стають інновації. Обов'язковими елементами роботи стають власне навчання і навчання інших. У сукупному капіталі все більшу питому вагу займає інтелектуальний капітал. Відповідно, дедалі більша частина управлінського впливу спрямована саме на нематеріальні активи підприємств.

На рубежі XX і XXI ст. виник новий напрямок у практиці менеджменту – так званий **менеджмент знань**. Це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації і знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Знання проникають у всі сфери і стадії економічного процесу, і їх вже складно відокремити від продукту або послуги. Знання сьогодні – це не тільки те, що знає людина. Під знанням у сучасному світі розуміється також і те, що «знає» організація в цілому. Сюди включаються її нематеріальні активи, а також колективні знання і колективний досвід персоналу організації в цілому.

Ще однією особливістю сучасного виробничого процесу стало те, що змінився предмет праці у більшості працівників. Найпотужнішим фактором управління стають **прогресивні інформаційні і комунікаційні технології**. Інформаційні системи стають найважливішою складовою виробничого апарату підприємства. Нові інформаційні технології створюють нові можливості для організації мереж, які виводять поділ праці на новий рівень, дозволяючи формувати ланцюжки виробництва продукту і мережі дистрибуції. Стираються традиційні межі між підприємствами. У цих нових умовах потрібні нові методи управління, які можуть забезпечити успіх цих мереж. Методи та форми управління в рамках мереж стали змістом так званого **мережевого менеджменту**.

Отримують розвиток різноманітні **спеціальні види менеджменту**: муніципальний менеджмент, ризик-менеджмент, університетський менеджмент, менеджмент прибирання сміття, фінансовий менеджмент, менеджмент репутації компанії, менеджмент лояльності споживача, бренд-менеджмент, менеджмент іміджу, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, реінжиніринг бізнесу, антикризове управління та ін. По всіх цих видів спеціального менеджменту написані окремі навчальні посібники. У багатьох випадках становлення самостійного виду спеціального менеджменту передбачає вироблення специфічних для даного виду діяльності особливих прийомів, методів і технологій управління. Усі спеціальні види менеджменту носять більшою мірою прикладний характер і їх розвиток значною мірою спирається на узагальнення практики управління у відповідних спеціальних сферах.

Загальною тенденцією розвитку менеджменту сьогодні стало *поширення концепцій, методів і моделей управління, які довели свою ефективність в комерційних організаціях, на некомерційні організації*. Так, наприклад, маркетингові підходи до управління поширюються на діяльність громадських організацій, адміністрацій міст і районів (так званий регіональний маркетинг). У діяльності багатьох некомерційних організацій з успіхом застосовуються елементи бізнес-планування. Групи якості, спочатку виникли на великих промислових підприємствах, проникають в діяльність органів державного управління, освітніх, медичних та інших установ. Методи управління культурою організації, відпрацьовуються в комерційних фірмах, постійно знаходять своє застосування в некомерційних організаціях.

У державному секторі відбуваються ті ж зміни, що і в комерційному секторі. Ключовою тенденцією є прискорення змін. Точно так само, як в комерційній сфері змінюються обставини функціонування будь-якої комерційної організації (змінюються технології виробництва, з'являються нові товари і послуги, змінюються методи управління, поширюються нові соціальні технології та фінансові інновації), в діяльності державних установ змінюються обставини їх функціонування (змінюються цілі та пріоритети розвитку, змінюється фінансова середовище, з'являються нові способи облаштування суспільного життя, змінюються функції діяльності державних установ).

У державну службу впроваджуються деякі прийоми практичного управління з сфери обслуговування населення, зокрема розвивається маркетинг муніципальних послуг, в практику роботи державних установ поступово впроваджуються стандарти обслуговування. В практику роботи державних установ проникає технологія створення команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового або вдосконалення старого «продукту».

Ще однією фундаментальною тенденцією розвитку сучасного менеджменту є **розширення об'єктів менеджменту** в зв'язку з тим, що сучасні теорія та практика виходять із розширеного уявлення про суть підприємства і про його межі. Сучасне уявлення про підприємство об'єднує технологічні та ментальні чинники, а також такі явища, як культура підприємства, його інститути, когнітивна система, події, досвід інших людей і компаній. Все це в сучасній практиці діяльності підприємств стає об'єктом менеджменту. Іншими словами, менеджмент включає в себе не тільки управління виробничими процесами, але і цілеспрямоване формування і розвиток культури підприємства, розвиток всередині організації таких інститутів, як довіра і творча атмосфера продуктивної групової роботи, розвиток організаційних зв'язків усередині організації і за її межами, розвиток інноваційної спроможності техніки, використання досвіду інших організацій, тобто межі традиційного менеджменту розширюються.

БІЗНЕС-КЕЙСИ

Кейс №1. Як загорнути цукерку?

Двадцятого серпня 2016 р. Ірина Ельдарханова відкрила новий офіс своєї компанії «Конфаель». У колишньому особняку барона Кнопа в Колпачном провулку, де ще недавно гриміли прийоми ЮКОСа. Річний оборот компанії, яку очолює Ельдарханова, всього \$ 11,3 млн., Рентабельність за чистим прибутком - 7%. Таким чином, оренду приміщення в 350 кв. м за \$ 300 000 на рік буде відбирати у неї 37,5% прибутку. Марнославство чи необхідність?

Компанія, що належить Ельдарханова і трьом її синам, називається «Конфаель», і робить вона шоколадні цукерки. Обсяг шоколадного ринку - \$ 3,9 млрд., Компанія з оборотом 0,3% від цієї суми на ньому не гравець. Але засновниця фірми відмовляється визнати себе кондитером; вона навіть збирається замінити нинішню торгову марку «Конфаель-шоколад» на «Конфаель-подарунки». «Ми конкуруємо саме на ринку подарунків», - наполягає Ельдарханова. Цією обставиною пояснюється список клієнтів «Конфаель»: в ньому «Газпром» і Ощадбанк, «Лукойл» і РАО ЄЕС, РЖД і Внешторгбанк. Саме для таких клієнтів і відкривається шоурум в Колпачном: щоб все було, як вони звикли. «Ельдарханова знають що роблять. Вони створили власну ринкову нішу», - говорить виконавчий директор шоколадної ОПЕК - Міжнародної організації какао (ІССО) Ян Вінгерхутс.

У 1995 р Ельдарханова зайнялася імпортом шоколаду. Бізнес пішов непогано, і незабаром Ельдарханова вже могла працювати безпосередньо з виробником - німецької Stollwerck AG (в 1997 р. вона побудувала фабрику в м Покрові Володимирської області, що належить з 2001 р. американської Kraft Foods). Нова фірма Ельдарханова, «Еліком», стала одним з шести дистриб'юторів німецького гіганта в Росії. Але вже в перший рік роботи з'ясувалося, що в цьому статусі мало приємного. Як розповідає Ельдарханова, в гірші для збуту шоколаду місяці - в червні і липні - їй потрібно було реалізовувати 400-600 т продукції на умовах місячного товарного кредиту. У 2017 р. в Росії було продано 865 500 т. Шоколадних плиток і цукерок і 500 т в місяць були значним обсягом для одного торговця, особливо влітку. Таких же продажів німці вимагали і від інших дистриб'юторів, і ті відпускали шоколад дешевше закупівельної ціни, щоб мінімізувати втрати. Домовитися з колегами про припинення демпінгу не вдалося. І Ельдарханова задумалася, чи не спробувати себе в ролі виробника. Випускати ширвжиток вона не хотіла - конкуренція була занадто жорсткою. Швидше за її манила європейська традиція - бутики, що торгують дорогими цукерками ручної роботи.

Приміщення для фабрики площею 7000 кв. м знайшлося в Красногорську. Виробництво вдалося запустити лише в грудні 2017 р. Втім, фабрика була невелика, не порівняти з тією ж Одинцовському фабрикою

Коркунова, що випускає 50 т шоколадної продукції в день. За весь 2017 рік «Конфаель» справила 290 т шоколадної продукції, з яких 235 т довелося на звичайні недорогі цукерки: їх простіше і робити, і особливо продавати.

Коркунов говорить, що «не зміг би жити з такого бізнесу», як «ручна збірка» цукерок. Ось швейцарська Lindt & Sprüngli: її цукерки ніде, крім Женеви і Цюриха, не купиш, бо зберігаються вони лише два тижні - у виробництві замість сухого молока використовуються натуральні вершки. До того ж в преміум-сегменті потрібно постійно інвестувати в дизайн, розробку рецептури, участь у виставках.

Цукерки класу люкс він порівнює з концепт-карами: їх показують на автосалонах, ними захоплюються, але прибутку вони не приносять. Тому і робить фабрика Коркунова всього тонну таких цукерок в рік: це, каже він, інвестиції в вартість бренду.

Але щоб дозволяти собі такі інвестиції, потрібно бути серйозним гравцем у своїй індустрії. Обороти компанії Коркунова перевищує \$ 110 млн. Ельдарханова такі суми і не снилися. Хоча частка дорогого товару, позначеного в класифікації Росстату як «цукерки глазуровані», в асортименті Красногорський фабрики поступово росла, з 13,7% у 2018 р. до 44,9% два роки по тому, «Конфаель» не могла навіть наблизитися до лідерів галузі за обсягом продажів. І тоді, каже Ельдарханова, «знайшлася інша ніша - подарунків».

На презентації фабрики в лютому 2018 р. іменитим гостям вручали спеціально відлиті 10-кілограмові шоколадні медалі. Восторг, який вони викликали, не раз згадувався господині «Конфаель». Чому б не поставити виробництво таких штук на промислові рейки, думала вона. Відповідь незабаром знайшовся сам собою. Коли Красногорський технологи намагалися виготовити для якогось благодійного аукціону придуманий ними сувенір під назвою «Ключ до успіху», складна конструкція розвалювалася, як тільки її діставали з форми. В процес втрутився чоловік Ельдарханова, Аднан, фахівець з поліпшення якості металів. Разом з кондитерами фабрики він розробив технологію відливання скульптур з шоколаду, яку «Конфаель» запатентувала.

Зараз на фабриці роблять з шоколаду 200-кілограмову копію автомобіля Porsche в чверть реальної величини - клієнт замовив такий подарунок. Взяли 30-сантиметрову модель виробництва самої Porsche. Скульптор з двома помічниками тиждень майстрував з неї вже метрову пластилінову копію. Її показали співробітникам російського представництва німецького автоконцерну: чи все правильно. Потім з пластилінової моделі відлили гіпсову форму. Але лити шоколад в гіпс не можна. Так що наступним кроком стало лиття гіпсової моделі, на яку потім шар за шаром наносили спеціальний, запатентований «Конфаель» матеріал.

Приблизно за тиждень шар сягає товщини в 1 см і підсихає. І вже в цю форму протягом години заливають розплавлений гіркий шоколад. За добу він остигає, форму знімають, і вже інший скульптор - по шоколаду - допрацьовує

кінцевий продукт. Наприклад, шпаклюється шоколадом ж виникли при литві «раковини».

Це вам не цукерки. Ельдарханова скаржиться, що патентовані технології її компанії піратським способом копіюють конкуренти. Називати їх вона не захотіла, але коло професіоналів вузький - можна і не показувати пальцем.

Володимир Конне, головний художник і керівник проекту преміум «Червоного Жовтня», запевняє, що в усьому світі відливають шоколадні скульптури в формах з харчового латексу, а на фабриці «Ейнем» - так називався до революції «Червоний Жовтень» - це вперше зробили в середині позаминулого століття. У спеціальному цеху «Червоного Жовтня» 50 осіб виробляють до 1000 шоколадних скульптур в рік.

Але у Ельдарханова є певний запас міцності. Створюючи його, вона йшла проти ринкового тренду, слідуючи свою «європейську» мрію.

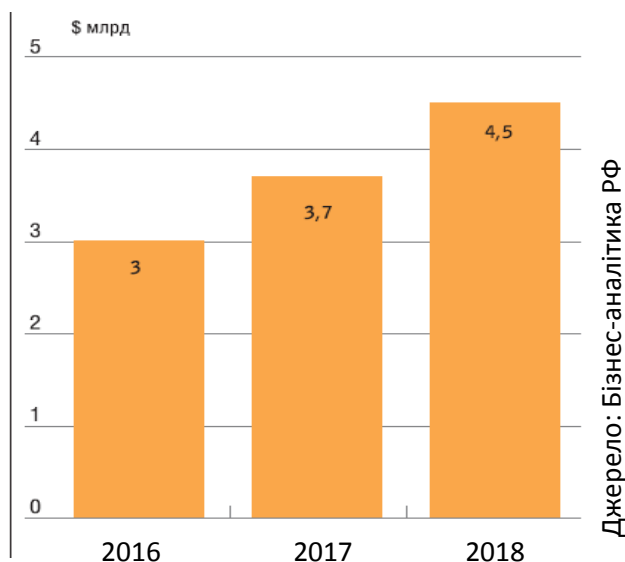


Рис. 1. Російський ринок шоколадних виробів

У 2018 р., через рік після включення в холдинг «Об'єднані кондитери», «Червоний Жовтень» ліквідував 26 фірмових магазинів в Москві, Калюзі і Рязані. Кондитерський холдинг «СладКо» теж продав свої магазини професійним дистриб'юторам. Зате «Конфаель» відкрила ще навесні 2016 року свою перший шоколадний бутік на Тверській-Ямській. У його оформлення та обладнання вклали \$ 220 000. Правда, Ельдарханова потім довелося його закрити - піднялася орендна ставка, але тим часом число бутиків компанії в Москві зростає до восьми.

Бутіки, розташовані в дорогих місцях, якщо і приносять прибуток, то мінімальну. Зате потенційні корпоративні клієнти бачать, що вміє «Конфаель». У головній виставці на Нікітському бульварі можна крім подарунків в коробках, скриньках, мішечках і іншій упаковці, яку випускає власна компанія «Упаком», побачити шоколадні скульптури та картини, виконані шоколадними фарбами по шоколадному полотну.

Компанія витрачає 12% від обороту на виготовлення і розсилку каталогів. Укупі з наочною агітацією в бутиках це забезпечує стабільний приплив клієнтів: 70% продажів «Конфаель» зараз - це корпоративні подарунки. Ось Сбербанк вже замовив 4500 індивідуалізованих новорічних сюрпризів для співробітників і клієнтів. А для одного металургійного мільярдера зробили чотириметрової шоколадного крокодила.

«Дивні речі», - каже про виробу «Конфаель» один з найбільших московських торговців розкішшю, власник Crocus International Арас Агаларов. Але зі знанням справи додає: «Якраз дивні речі і вистрілюють. Проста табуретка не вистрілила ніколи».

Ельдарханова дуже потрібно «вистрілити»: на відміну від кондитерського ринку, де лідерів вкрай важко наздогнати. З «дивними» подарунками у неї є шанс. А ринок подарунків трохи менше кондитерського. За оцінкою маркетингової компанії Step-by-Step, його обсяг тільки в Москві в 2019 р. досяг \$ 2 млрд., На 2021 р. прогнозується зростання на 15%.

Питання для обговорення:

1. Яку маркетингову стратегію обрала компанія «Конфаель»? Наскільки і чим, на вашу думку, обґрунтований цей вибір? У чому її переваги і слабкості?
2. За якими ознаками були визначені цільові сегменти споживачів продукції компанії «Конфаель»?
3. Як ви думаєте, чому компанія «Конфаель» розташована в дорогому офісі? Може бути, для того, щоб зменшити витрати, варто підібрати офіс скромніше?
4. Що дає аналіз того, в якій ситуації може використовуватися той чи інший продукт? Як розуміння ситуації використання допомогло компанії «Конфаель» знайти свого споживача?
5. На які соціальні традиції і ритуали спиралася компанія «Конфаель», розвиваючи свою маркетингову активність? Як досвід «Конфаель» може бути використаний іншими компаніями?

Кейс № 2. Пластикова або картонна упаковка?

Може, комусь і цікаво роками по чуть-чуть нарощувати ринкову частку, але тільки не Aqua Vision. Нікому до того невідомий гравець добудував і запустив неподалік від міста Істри найбільший в Росії завод соків. «Ми можемо виробляти 300 млн. л. в рік, до кінця 2019 р. збільшимо потужність до 500 млн., до 2021-го дійдемо до мільярда», - сміливо оперує астрономічними цифрами президент Aqua Vision Станіслав Одинцов. Мільярд літрів - це майже 40% нинішнього російського споживання. Обсяг, який не снівся компаніям «Мултон», «Нідан» і «Вімм-білл-данн».

Aqua Vision створена в 2004 р. саме для реалізації цього проекту. Холдинг Health Tech Corporation (НТС), якому вона належить, займається

біодобавками і до соків відношення не має. Активи НТС оцінюються в \$ 300 млн., А завод, на 85% побудований за рахунок власних коштів, обійшовся в половину цієї суми.

Появи нового гравця на ринку соків, в принципі, ніщо не віщувало. Споживання соків зростає на 10-15% в рік, а «велика четвірка» - «Лебедянський», «Мултон», «Нідан» і «Вімм-білль-данн» - ділить між собою майже 90% ринку. Лідери не роблять різких рухів, але і на місці не стоять. У 2012-2013 рр. «Вімм-білль-данн» вклав \$ 21 млн. В тульський завод «Депсона». У 2014-му «Нідан» почав будівництво нового заводу в Новосибірську за \$ 25 млн. У 2016 р. прийшла черга компанії «Лебедянський», яка купила за \$ 30 млн. Пітерського виробника «Троя-Ультра». Але навіть найбільший з проектів, поки не реалізованих проектів - будівництво «Лебедянський» заводу в Бердске за \$ 70 млн. - майже втричі менше, ніж інвестиції Aqua Vision.

Від Москви до нового суперзавода - 40 км по Новоризькому шосе. Землю цю, 35 га, Aqua Vision купила ще в 2014 р. Про соках тоді не йшлося. На заводі передбачалося виробляти воду з різними добавками. Ось тільки на ринку води гравцем федерального масштабу не станеш: занадто багато місцевих виробників, немає сенсу везти далеко. Хотілося більшого. Так і виникла ідея перейти на соки. Знову ж таки не прості, а з відтінком «біо» - щось екологічне, дуже престижне, під маркою «Наїв». І зовсім не підходящий для Росії. Втім, НТС не став чіплятися за дивну ідею. «Наїв» поміняли на нинішню марку botaniQ. Без барвників і консервантів - але і без великого прагнення до стовідсоткової екологічності.

Ціна проекту між тим зросла мало не на порядок. «По-моєму, вони переплатили, я б побудував такий завод за \$ 50-60 млн», - говорить ген директор «Нідан соки» Андрій Яновський. Думка, що Aqua Vision взялася за справу надто завзято і вклала, м'яко кажучи, забагато, взагалі поширене серед гравців.

«Тут же було голе поле, потрібно було не тільки обладнання купувати, але і просто будуватися, - виправдовується Одинцов. - Електрика, жарт сказати, тягнули від самої Істри, 15 км. «В цілому на будівлі і комунікації витратили \$ 50 млн. - стільки ж, скільки на обладнання. Воно для Одинцова предмет особливої гордості.

У цехах блищать металом новенькі лінії, людей майже що і немає. «Наші лінії від німецького виробника Krones - нове слово в техніці, таких як в Росії, в Європі немає», - хвалиться Одинцов. Новинку навіть русифікувати як слід не встигли: на екрані комп'ютера, з якого йде управління всім процесом, промайне то «потокосва лини», то «Устонровка».

Техніку доповнює управлінський потенціал, якого переманили Aqua Vision з усього ринку. Ігор Бургардт, віце-президент з комерції, раніше очолював напрямок «соки» в «Лебедянському». Звідти ж прийшли старший бренд-менеджер, директор з продажу, директор з маркетингу.

На полицях будь-якого магазину, відведених під сік, - суцільні картонні паралелепіпеди. Дві третини ринку такої упаковки займає в Росії Tetra Pak,

близько третини - SIG Combibloc. Різниця тільки в назві - технології схожі. Aqua Vision вирішила зламати традицію: замінити картон прозорими ПЕТ-пляшками. Якщо споживач бачить продукт - це плюс, схвалює директор по роботі з інвесторами ВАТ «Лебедянський» Олександр Костиков, «але принципового значення для продажів це не має». Господині на маркетингових опитуваннях зазвичай відзначають ще один плюс: можна простежити, щоб не було недоливу. Але це все лірика. Головне питання - ціновий. У собівартості соку, за даними «Лебедянського», на тару припадає 35-38%. Aqua Vision побачила тут можливість заощадити.

Пластмасові пляшки на російському ринку соку майже не використовуються. Ті небагато, хто розливає в ПЕТ, обмежуються малими і не наймасовішими форматами - такими, які можна взяти з собою в дорогу, дати дитині в школу. «Лебедянський» розливає в ПЕТ об'ємом 0,385 л. напій «Фрустайл». «Вімм-білл-данн» робить маленькі пляшечки 17. Пляшки об'ємом літр і більше не йдуть. «Були у свій час 17 по 0,95 л., Але якось не склалося», - згадує директор по маркетингу SIG Combibloc Юрій Антипов. «Нідан соки» ПЕТ-упаковку поки не використовують, каже Яновський, «хоча в Європі майже половину соків і нектарів розливають в пластик».

Виробники пояснюють феномен просто: сік в прозорій пляшці швидше псується, а головне - лінія розливу в картон дешевше. В середньому лінія картонної упаковки на 60 млн. л. в рік коштує \$ 1-4 млн. Аналогічна лінія ПЕТ в три-чотири рази дорожче.

Зате, один раз витративши на таку лінію, можна виграти в собівартості самого розливу. Виробники, які купили лінію Tetra Pak, зобов'язані до кінця днів саме у Tetra Pak купувати і тару, і картонний рукав для розливу. А так звані преформи для ПЕТ - маленькі заготовки, які спеціальна машина роздуває в звичайні пляшки, - товар копійчаний, його виробляють десятки фірм, вибирай будь-яку. Aqua Vision на кожній пляшці об'ємом 1,6 л. виграє 5-6 руб. і за рахунок цього знижує відпускну ціну, радіє Бургардт.

Задоволений Бургардт і назвою єдиного бренду своєї компанії - дивним словом botaniQ з маленькою літерою на початку і великий на кінці. Гра малих і великих літер привертає, а ідея близькості до природи прозора. Бренд, до речі, придумало агентство Depot WPF, автор марки «Я».

Але головне своєрідність botaniQ, як би до нього не ставилися, - в тому, що він один. Більшість виробників соків працює одночасно під декількома брендами. «Лебедянський» виробляє «Я», «Тонус», «Фруктовий сад» - для кожної цінової групи свою назву: «Я» - преміальний, «Фруктовий сад» - народний, «Тонус» - десь посередині. Так зручніше, вважає Яновський: «Якщо поміщати під. один парасольку цільові аудиторії з різним достатком і різною системою цінностей, будуть труднощі з комунікацією». «Все навпаки, єдиний бренд - наше дуже велика перевага», - заперечує Одинцов. Особливо коли у нього така багата внутрішня структура. Придумав її Бургардт, і теж з чистого аркуша.

«Зараз всі великі виробники роблять сік з досить якісної сировини, так навіщо ж підтримувати штучний поділ за категоріями?» - дивується

Бургардт. У botaniQ теж є широка цінова гамма продуктів, тільки крім цін вони розрізняються по суті, яку легко зрозуміти. Особа бренду - фруктове пюре botaniQ Original. Слідом йде дешевший botaniQ 1QQ - стовідсотковий сік. Потім газований Fruit & Jazz, потім напій «На кожен день», завершує лінійку botaniQ Aqua, просто вода.

Самі продукти теж народилися з вдумлівого аналізу. За основу взяли дані опитувань, метою яких було з'ясувати найважливіші для споживача властивості соку. Властивостей виявилось п'ять: натуральність, доступність, користь для здоров'я, чистота, яскравість. Під кожне з них створили по напою: натуральність - це стовідсотковий сік, доступна ціна - botaniQ «На кожен день»; чистота - просто вода botaniQ. Ну і так далі. Хитрий план Бургардта в тому, що підвиди botaniQ рекламуються по черзі і кожен привносить в бренд свою ідею. І в результаті botaniQ починає втілювати їх все разом. Ідея підтримується потужною рекламою: в 2018 р Aqua Vision витратила на неї \$ 20 млн. Що ж з цього вийде?

Виробляти сік завод, очевидно, може. Але головне ж - продати. В умовах, коли основні гравці будували свою дистрибуцію 10 років. Ринок соків в Росії зростає на 300 млн. Л. в рік, говорить президент Російського союзу виробників соків Валерій Остапець. Якби конкуренти не розширювали продаж, Aqua Vision якраз вистачило б для розвитку - але ж вони розширюють. Перші конкретні результати навряд чи говорять багато про що. У травні виробництво досягло 5 млн. л. - за чутками, трохи менше, ніж передбачалося. План на 2019 р. - 84 млн., На 2020-й, коли передбачається вихід в торгові мережі, - вже 270 млн. Л. Поки Aqua Vision обмежується невеликими магазинами. «Ми хочемо спочатку завоювати популярність. Тоді з мережами буде простіше знаходити спільну мову», - говорить Одинцов.

«Хто ж заздалегідь передбачить, підуть продажу чи ні», - знизує плечима операційний директор філії «Москва-Захід» ТД «Перекресток»

Наталя Таразанова. Тут не вгадаєш: різницю в 5 руб. покупець відчуває при переході через десятку - якщо, скажімо, один сік коштує 44 руб., а інший - 39 руб. і вона мало помітна для цін 40 і 45 руб.

В Aqua Vision і тут все розраховували - максимальні роздрібні ціни якраз і складають 39 руб. за Original і 29 руб. за 1QQ. Ось тільки механізму для утримання цін на цьому рівні Одинцов поки не придумав. У магазині неподалік від будівлі редакції журналу SmartMoney 0,9 л. стовідсоткового botaniQ коштує 32 руб., а поруч стоїть літрова «Моя сім'я» на рубль дешевше.

Найбільший за потужністю і найдорожчий в Росії завод по розливу напоїв Aqua Vision не встиг повністю реалізувати свої амбітні плани. Як тільки завод і брендовий лінійка були готові, на нього тут же знайшовся покупець. Coca-Cola Hellenic Bottling Company S. A. (СННВС) влітку 2019 року домовилася про покупку 100% Aqua Vision. Сума угоди, яка включає крім заводу торгові марки Aqua Vision, зокрема зонтичний бренд botaniQ, складе 191,5 млн. євро. «Це придбання дає нам негайний доступ до розширених виробничими потужностями», - наводяться в газеті слова керуючого директора СННВС Дороса Костянтину.

Питання для обговорення:

1. Перелічіть переваги і недоліки упаковки соку в пластикові пляшки з точки зору споживача.
2. Перерахуйте переваги і недоліки упаковки соку в пластикові пляшки з точки зору виробника.
3. Перерахуйте можливості і загрози запропонованого рішення зонтичного бренду.
4. Оцініть можливості і загрози для стратегічного рішення компанії - будувати виробництво обсягом, рівним третини російського сокового ринку.
5. Які стратегічні рішення ви можете запропонувати компанії для повної реалізації побудованого виробництва, крім здійсненої продажу Coca-Cola? (Не менше трьох альтернатив.)
6. Які подальші кроки можна очікувати від компанії Coca-Cola щодо бренду botaniQ?

Кейс №3. Торгова мережа після об'єднання

М'яко стелить, жорстко спати - ця приказка найбільш точно відображає управлінський стиль гендиректора X5 Retail Group Льва Хасіс. Він не скупиється на бонуси менеджерам, постійно вигадує нові форми заохочення і розваги для рядових співробітників. При цьому дисципліна в компанії майже армійська - втратити місце можна за саму дріб'язкову провину. Почасти, мабуть, це продиктовано необхідністю: спадок, який дістався Хасіс в результаті об'єднання «Перехрестя» і «Пятерочка», подарунком не назвеш.

Влітку 2016 р. майбутні акціонери X5 Retail Group навряд чи здогадувалися про всі проблеми, які доставить об'єднаній компанії мережу «Пятерочка». І який горезвісний синергетичний ефект злиття? За 2016 р. чистий прибуток X5 склала \$ 103 млн. - Хасіс запевняє, що окремо мережі заробили б на \$ 20 млн. менше. Але так це чи ні, перевірити неможливо. Виручка об'єднаній компанії зросла до \$ 3,55 млрд. В минулому році проти \$ 2,37 млрд., зароблених в сумі двома мережами в 2015 р. слів немає, майже 50% (на 34% зросли дві мережі в 2005 р) за рік - це прекрасно, але деякі конкуренти росли швидше: зростання виручки «Магніту», наприклад, перевищив 54%. А ось що дійсно прикро, так це те, що зростання середньої прибутку з одного магазину мережі «Пятерочка» відставав від зростання середньої виручки. У 2015 р. кожен магазин цієї мережі приніс близько \$ 487000 EBITDA, а в минулому - \$ 539 000. Середня виручка однієї «Пятерочки» виросла з \$ 3,9 млн. До \$ 4,4 млн на рік. Це можна було б пояснити великим числом відкритих в 2016 р. магазинів, які не встигли вийти на «проектну потужність». Справа в іншому: частина старих «Пятерочек» втрачала своїх покупців.

За словами Хасіс, в Санкт-Петербурзі старі «Пятерочки» протягом останніх років демонстрували негативну like for like. Цей показник означає, що магазини, що працюють більше одного року, втрачали покупців, в них падала або не росла сума середнього чека. Вплив пітерських «Пятерочек» позначилося на загальній кількості відвідуваності всієї мережі. Згідно зі звітом Deutsche UFG, за підсумками 2005 р. показник зниження трафіку в «Пятерочка» склав 3,7%.

Активно ростуть «Карусель», «Стрічка», «О'кей», Metro Cash & Carry, «Ашан» могли завдати серйозного удару по устареваючим «Пятерочка». «Частка сучасних форматів в Петербурзі - найвища в країні, на рівні Польщі. Москва на тлі Північної столиці навіть не знає конкуренції. Причому частка гіпермаркетів там величезна (22%, за даними Nielsen) і багато з них перебувають у межах міста», - описує ситуацію Лев Хасіс.

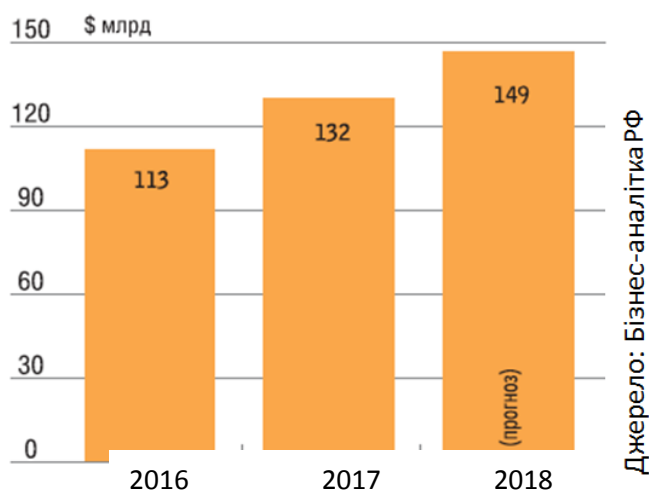


Рис. 2. Обсяги роздрібних продажів продуктів товарів в Росії

У 2016 р. Х5 взялася за усунення проблеми комплексно. Колишній слоган «Пятерочки» - «Гарантія якості та низької ціни» - замінили на більш емоційне: «Самі близькі низькі ціни». З початку 2007 р. серйозно зросла рекламна активність: на зовнішню рекламу і телевізійну рекламу витрачається близько 1% обороту.

На перший погляд ефективність об'єднаної рекламної кампанії (на одній половині рекламних щитів Х5 зображені товари і ціни, на інший - логотипи «Перехрестя» і «Пятерочка») викликає сумнів. Незважаючи на повну схожість рекламних кампаній двох мереж, у «Перехрестя» і «Пятерочка» різні принципи ціноутворення. Для «Пятерочки», як дискаунтера, обраний простіший EDLP (everyday low prices): низькі ціни на всі і обмежене промопредложеніє. Для формату супермаркету, в якому працює «Перехрестя», використовується так званий принцип high low. Суть його в наступному. Відомо, що споживачі в змозі запам'ятати ціни на 100 найменувань і можуть їх порівнювати. Рітейлери цю групу товарів називають KVI (know valued items). Для російських рітейлерів індикатором низької ціни

є «Ашан». В «Перехрестях» на 1000 KVI ціни встановлені як в «Ашані» або трохи нижче. Решта товарів, природно, дорожче. Зараз показник like for like для пітерських «Пятерочек» став позитивним: за I квартал 2019 року товарообіг старих магазинів збільшився на 8%. У «Перехресть» він виріс на цілих 17%. У Москві зростання like for like продажів «Пятерочек» і «Перехресть» за той же період склав 16%.

Хоча магазини об'єднаної мережі і стали більш прибутковими, але єдина система закупівель, здатна забезпечити синергетичний ефект, поки повністю не сформована. І справа не в недоліках самої системи.

Асортимент «Перехрестя» налічує 25 000 позицій, у «Пятерочки» їх всього 5000. Перетин асортименту спостерігається приблизно по 4000 одиниць. Іншими словами, об'єднана система закупівель - це приблизно те ж саме, що одна мережа «Перехрестя». Викручувати руки постачальникам Герасимчука простіше.

З більшістю дрібних постачальників мережі працюють окремо, закупівлі для «Перехрестя» і «Пятерочка» - це не пов'язані процеси. Бонуси і відстрочки платежів теж різні. «А на питання, коли ж можна встати в Пятерочка», менеджери Перехрестя «відсилають до колег з дискаунтера, - говорить директор з продажу компанії Velle Євген Дівенко. - Словом, на постачальниках поява X5 ніяк не позначилося». Іноді не щастить, втім, і «Крупняков». «Вімм-білл-данн» все ще співпрацює з двома мережами, хоча вже давно висловлює бажання почати працювати з єдиною закупівельною структурою.

Але найбільший головний біль Хасіс - різношерсті франчайзі «Пятерочки». Нові партнер практично не з'являються. Склад франчайзі X5 неоднорідний: поряд з успішними він включає і проблемних. Показники магазинів регіональних партнерів далекі від тих, що демонструють власні «Пятерочки». Річна виручка однієї власної «Пятерочки» коливається в районі \$ 4,5 млн. в рік. Для франчайзингових заробити за рік \$ 1,5 млн. - майже подвиг.

Таблиця 1.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ X5 RETAIL GROUP									
	2017			2018			2019		
	Оборот, \$ млн	ЕБИТДА, \$ млн	Число магазинов	Оборот, \$ млн	ЕБИТДА, \$ млн	Число магазинов	Оборот, \$ млн	ЕБИТДА, \$ млн	Число магазинов
Перекресток	1015	81	120	1496	119	168	2230	172*	219
Пятерочка	1359	169	347	1973	243	451	2898	278*	566
X5 Retail Group	-	-	-	3551	295**	619	5129	450	785

*Gross profit; ** Включены расходы по опционам
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

Таблиця 2.

ТРОЙКА ПУБЛИЧНИХ РОССИЙСКИХ РИТЕЙЛЕРОВ (ИТОГИ 2016-2018гг)				
	Оборот, \$ млн	ЕБИТДА, \$ млн	Число магазинов	Капитализация на конец года, \$ млн
X5 Retail Group	3551/5129	291/450	681/785	6,3/7,7
Магнит	2505/3672	123/201	1893/2214	3,1/3,6
Седьмой континент	958/1252	104/129	123/137	2,1/1,99

ИСТОЧНИК: РЕНЕССАНС КАПИТАЛ

А вартість франшизи виросла з \$ 1 млн. До \$ 1,5 млн. Партнер з Барнаула, власник макаронної фабрики «Алтан» Валерій Покорняк зневірився в ефективності роздрібного бізнесу і переуступив франшизу новосибірської компанії «Нові торгові системи». Нещодавно від Х5 втік і партнер «Верона», який побудував мережу з 21 магазину в Ярославлі і Іванові.

Найбільший франчайзі Х5 волгоградський «Тамерлан» крім Волгограда розвиває «Пятерочка» в Самарській області та Ростові («Агроторг-Ростов»). На початку 2017 р. Х5 запропонувала викупити самарські магазини, але їй було відмовлено. «Вони заявили, що ще недостатньо виросли, - посміхається Хасіс, - і ми вирішили не квапити їх, а паралельно почати самостійне розвиток» Пятерочек «в цьому регіоні». З квітня 2018 р. Х5 почала самостійно відкривати «Пятерочки» в Самарській області. Відкликана ліцензія у краснодарського партнера Х5 - компанії «Фаворит», яка володіла 37 магазинами. «Фаворит» не дотримувався умови франчайзингового договору і не платив роялті. Всього по країні близько 540 франчайзингових «Пятерочек».

«ІТ, логістика та персонал», - виділяє ключові для компанії функції Хасіс, особливо наголошуючи на важливості останньої. В Х5 вже пройшли всі кадрові та бюрократичні перетрушування. Дивно, але штаб-квартира у такої машини, як Х5, зовсім невелика: приблизно на 1000 осіб. На парковці машин зовсім небагато. Обстановка всередині вкрай аскетична - турбота про скорочення витрат очевидна.

Хасіс прогнозує, що через у 2019-2021 роки штат його компанії збільшиться з нинішніх 35 000 на кілька раз. Хасіс цілими днями винаходить нові системи мотивації та просування співробітників. Проста думка «будеш добре працювати - почнеш багато заробляти» ілюструється на прикладі топ-менеджменту. Багато з топів компанії піднялися по кар'єрних сходах з самих низів - наприклад, від продавця відділу «фрукти-овочі» до операційного директора однієї з мереж. За підсумками минулого року на виплату премій топ-менеджменту було витрачено \$ 58,9 млн. - більше половини чистого прибутку компанії після цих виплат. На річницю створення Х5 були нагороджені турпутівками і побутовою технікою колективи шести кращих магазинів.

Питання для обговорення:

1. Які форми (види) злиттів і поглинань вам відомі? Які, на ваш погляд, цілі і мотиви об'єднання компаній?

2. Які обставини описаної в кейсі угоди по об'єднанню двох найбільших рітейлерів (учасники, суми контрактів, частки бізнесу)?
3. Оцініть ефективність і ефект від об'єднання двох роздрібних мереж - «Перехрестя» і «П'ятерочка» (провести розрахунки). Чи був при цьому досягнутий синергетичний ефект? При необхідності використовуйте інформацію з інших джерел, включаючи інтернет-сайти.
4. Проведіть аналіз позитивних і негативних результатів угоди по об'єднанню торгової мережі X5 Retail Group. Дайте свої рекомендації по мотивах і процедурам злиття компаній.

Кейс №4. Управління якістю

Поки на приладобудівному заводі «Манометр» не ввели систему покрокового контролю подій, тут не могли навіть своєчасно ліквідувати звалище промислових відходів, яку було видно з вікна гендиректора. Проста формалізація бізнес-процесів допомогла в кілька разів скоротити час прийняття рішень, знизити кількість браку і зупинити падіння обсягів виробництва.

Московський завод «Манометр», який понад 100 років тому заснував Федір Гекенталь, в радянські роки був монополістом у сфері виробництва датчиків тиску та інших приладів для промислового використання. Однак за останні 10 років обсяг виробництва і кількість співробітників скоротилися більш ніж в чотири рази. «Манометр» виявився в оточенні сильних конкурентів - це челябінський холдинг «Метран» і Рязанське ВАТ «Теплоприбор».

Восени 2012 року на «манометри» змінився власник, і консолідований пакет з 84% акцій перейшов до групи приватних осіб, найбільший утримувач - Андрій Воробйов.

Після зміни власників генеральним директором заводу був призначений Дмитро Воробйов (брат найбільшого акціонера). До його приходу обсяг виробництва за 2012 р. впав на 19%, внутрішньоцеховий шлюб за деякими виробам доходив до 40%. «Завод був непрозорим і практично некерованим», - стверджує Фелікс Шмідель, технічний директор компанії «Ретрейд», яка взялася за аналіз проблем на «манометри». Щоб виправити ситуацію, консультанти запропонували запустити систему управління, яку вони називають «покроковим контролем подій». До цього подібну роботу «Ретрейд» вже провів на заводі «Борець», що випускає насоси для нафтовидобувної промисловості. Після цього обсяги виробництва на «Борцеві» вирости в 2,5 рази, а шлюб скоротився в 3-4 рази.

Насправді покроковий контроль подій - це зовсім не ноу-хау, це стара і перевірена система поопераційного контролю якості, або «військове приймання», що застосовується в ВПК, авіаційній і космічній галузі,

зауважує Володимир Скопці, експерт компанії VKG. Вона передбачає контроль не кінцевого результату, а кожного кроку в технологічному ланцюжку. Це дуже ефективна методика, але її впровадження - справа дорога, адже вона передбачає або утримання великої апарату контролю, або високу мотивацію робітників, їх готовність нести відповідальність за кожен проміжний етап. За словами Скопцова, впровадити систему вдається тільки там, «де робітники тримаються зубами за своє місце». Наприклад, за цією системою працюють на заводах Німеччини, де зовсім інший менталітет робітничого класу.

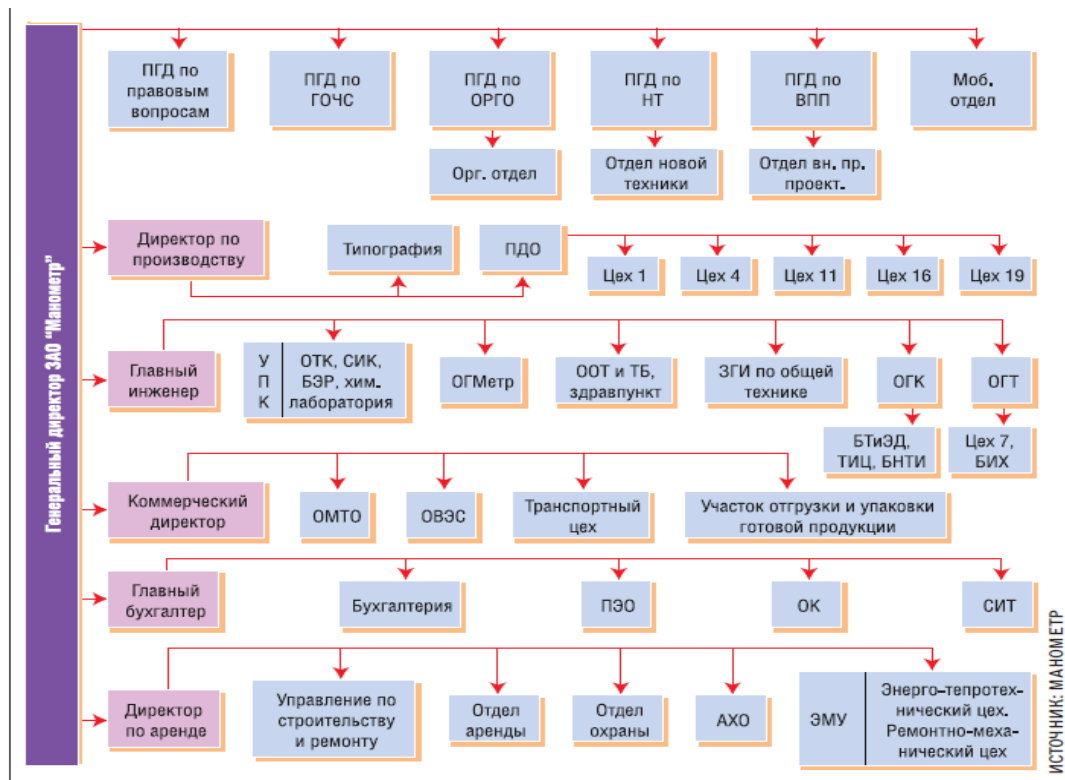


Рис. 3 Структурно-функціональна схема ЗАТ «Манометр»

Одна з основних причин управлінської кризи на «манометри», як і на більшості колишніх радянських заводів, - порушення зв'язків у виробничому ланцюжку на рівні виконавців і відсутність технології збору інформації про прорахунки. «Наприклад, щоб робітник міг отримати у комірника метал, папір про його видачу повинно бути підтверджено ВТК, що дозволяє використання цього металу», - розповів Шмідель. В останні роки ця ланка, від якого в кінцевому підсумку залежить якість виробу, з ланцюжка просто випало. Звіряти якість металу зі зразками на цьому етапі перестали - ВТК перевіряв тільки готові вироби, і шлюб виявлявся занадто пізно. Комірникам і робочим таке спрощення ланцюжка тільки на руку, а до менеджерів інформація про це порушення взагалі не доходила. В результаті шлюб виявлявся лише на останньому етапі, що сильно підвищувало ціну помилки, деякі прилади та комплектуючі доводилося переробляти по кілька разів.

Перше, що зробили на «манометри», - це детально описали алгоритм, за яким працює завод. У приладобудуванні жодна дія не відбувається без документа - так що довелося створити докладну схему документообігу для кожного бізнес-процесу. На «манометри» тоді працювало 1200 Співробітників, і між ними виникла як мінімум 2000 зв'язків. Порушення кожної з них загрожувало зниженням якості приладів, що випускаються і збільшенням собівартості. Довелося провести кілька сотень інтерв'ю з співробітниками, опитавши кожного учасника ланцюжка - від начальників цехів до токарів і вантажників.

Після обробки результатів цих опитувань були виявлені помилки в ланцюжку і встановлено зворотний зв'язок з виконавцями, в тому числі з тим самим комірником, який видає метал без печатки про перевірку якості. Шмідель стверджує, що без такої підготовки, з розбором кожного кроку, навіть потужні програмні продукти не можуть підвищити керованість заводом. Адже вони не встановлюють зворотного зв'язку зі співробітником, який не хоче працювати або не розуміє своїх функцій, вважає консультант.

Помилки в бізнес-процесах, збудованих ще за радянських часів, було виявлено чимало. Наприклад, з'ясувалося, що на «манометри» деякі інструменти для вимірювання розмірів, які використовують при обробці деталей, що не перевірялися вже 10 років - а за стандартами перевіряти їх повинні щотижня. Після цього з'явилася інструкція, яка зобов'язує начальника цеху або його заступника забезпечувати регулярну відправку цих інструментів в метрологічну лабораторію. Причому контролювати подібні порушення досить просто. На «манометри» створили організаційний відділ з трьох осіб. Їм встановили комп'ютерну систему контролю, за допомогою якої можна відстежувати весь потік документів і всі бізнес-процеси, що відбуваються на заводі. Попередження виробничих помилок зобов'язали відділу технологічного нагляду. Начальник цього відділу став безпосередньо підпорядковуватися гендиректору, і у нього є повноваження зупинити виробничий процес на будь-якому робочому місці, якщо виявиться порушення.

Впровадження системи покрокового контролю під керівництвом консультантів обійшлося заводу в 8 млн. руб.: розробка софту, закупівля комп'ютерного обладнання, оплата роботи консультантів, наймання персоналу, який обслуговує систему.

Перші результати з'явилися вже через кілька місяців. «Зменшився перевитрата матеріалу, а відсоток браку на деяких ділянках знизився до нуля», - стверджує гендиректор «Манометра». За його словами, сильно скоротився час прийняття рішень. «Раніше на розробку і впровадження нового приладу йшло від трьох до п'яти років, - розповів Дмитро Воробйов, - ми ж за півроку встигли розробити і провести випробування нового датчика тиску: його серійний випуск почнеться вже в червні».

До кінця травня 2019 року обсяги продажів на «манометри» виросли на 5%. Правда, схожа ситуація спостерігається по всій галузі в цілому, адже інвестори тільки останнім часом почали звертати на неї увагу, каже

Олександр Прихильний, заступник генерального директора ВАТ «Теплоприбор». За його словами, виробництво зросло і у рязанських приладобудівників, хоча ніяких управлінських ноу-хау на «ТЕПЛОПРИБОР» не застосовували. На «манометри» запевняли, що головний результат перетворень - не зростання продажів, а зниження кількості браку і підвищення швидкості прийняття рішень.

Питання для обговорення:

1. Яке було стан справ на приладобудівному заводі «Манометр» до приходу консультантів? Проведіть діагностику, виділивши п'ять проблем, а також два-три переваги компанії.
2. Назвіть як мінімум три неправильних і три вірних кроку, зроблених керівництвом «Манометра» і / або консультантами в процесі впровадження змін в систему управління?
3. Запропонуйте свою систему мотивації співробітників підприємства після впровадження покорокового управління якістю.
4. Перерахуйте переваги і недоліки організаційної структури управління «манометри». Які зміни, на ваш погляд, було б доцільно провести відповідно до логіки поліпшення бізнес-процесів (впровадження так званої «військової прийманья»)?
5. Які кроки ви зробили б, будучи генеральним директором заводу, в ситуації, що склалася? Що найважче, на ваш погляд, при управлінні змінами? Яку концепцію організаційного розвитку (еволюційну або революційну) було б вигідніше застосувати в даній ситуації?
6. Які результати впровадження проекту? Чи є перспективи у заводу «Манометр»?

**Кейс №5 «Створення власної торговельної мережі морозива
ТОВ «Три ведмеді»**

Інформація про підприємство.

Підприємство ТОВ «Три ведмеді» – відома виробничо-торговельна компанія, яка є однією з найбільших виробників морозива та заморожених напівфабрикатів в Україні. Компанія була заснована в 1998 році. Центральний офіс підприємства знаходиться у м. Києві, а виробничі потужності розміщені в м. Бердичеві (Житомирська область).

На теперішній час асортимент продукції ТОВ «Три ведмеді» налічує близько 50 найменувань морозива і більше 60 найменувань напівфабрикатів, для споживачів різного віку та рівня доходів.

1998 р. – відкриття бізнесу, виробництво морозива на вітчизняному обладнанні в їдальні студентського гуртожитку.

2000 р. – створення цеху з виробництва морозива, придбання італійського обладнання.

2001 р. – створення і реєстрація торгової марки ТМ «Три Ведмеді».

2003 р. – відкриття нового цеху з виробництва пельменів і вареників.

2005 – 2006 рр. – відкриття філій (склади, транспорт, офіси, торгові точки) у великих містах: Київ, Дніпропетровськ, Одеса, Харків, Львів.

2006 р. – переїзд Центрального офісу та Київської філії в м. Бориспіль. Побудований новий комплекс: складські приміщення, офіс, СТО.

2007 р. – купівля молокопереробного заводу (ТОВ «Бердичевська фабрика морозива») у м. Бердичів, Житомирської області.

2008 р. – початок реконструкції виробничих потужностей, започатковано виробництво морозива виключно з натурального молока.

2010 р. – морозиво «Три Ведмеді» удостоєно звання «Морозиво року» під час конкурсу товаровиробників «Вибір року». Проведена національна рекламна ТВ кампанія по обом видам продукції – «Морозиво» і «Пельмені».

2011 р. – зростання фінансових показників компанії. Реконструкція заводу.

2012 – 2013 рр. продукція компанії ТОВ «Три Ведмеді» пройшла сертифікацію системи управління безпекою харчових продуктів, отримано сертифікат ISO. Зазначений документ підтверджує високу якість продукції компанії та її відповідність стандартам ДСТУ ISO 22000: 2007.

Потужності підприємства дозволяють виготовити близько 25 тонн морозива на добу, працюючи в одну зміну. Підприємство обладнано 8 вітчизняними і 2 італійськими технологічними лініями.

Історія розвитку підприємницької ідеї.

До ідеї виробництва морозива директор фірми ТОВ «Три ведмеді» директор Олександр Сейранов йшов кілька років, перед тим займаючись різними видами підприємницької діяльності. Згодом ідея трансформувалася в бажання виробляти незвичні для вітчизняного ринку продукти. Для початку придбали старе радянське устаткування і запустили малий цех потужністю 300 – 400 кг морозива на добу. На придбанні виробничих агрегатів заощаджували, як могли. Наприклад, за кожний бак для змішування компонентів вітчизняні виробники просили понад 10 тис. доларів. Таких баків потрібно було сім. Тому вирішено було зробити їх самотужки, роздобувши необхідні креслення та листову нержавіючу сталь. Величезні морозильні камери для збереження продукції також конструювали інженери ТОВ «Три ведмеді».

Потім підприємець Олександр Сейранов залучив партнера з Польщі, і було створено українсько-польське СП ТОВ «Три ведмеді».

Свій перший внесок – 270 тис. доларів – польські партнери зробили у вигляді передачі італійського устаткування: придбали фасувальну лінію продуктивністю 13 тис. порцій за годину. Після цього, директор продовжував сполучати у виробництві вітчизняні й імпортні вузли. У кінцевому варіанті, за його оцінкою, обладнання коштувало підприємству ТОВ «Три ведмеді» у три рази дешевше, ніж нове.

Відмінна ознака виробництва – фасування морозива в конусоподібні вафельні стаканчики (корнети). Ця форма мало поширена в Україні, хоч у світі користується великою популярністю у споживачів. Причина

непопулярності корнетів у нашій країні криється не стільки в звичці, скільки у високій ціні самих «конусів», що ввозяться з-за кордону з митом 31%. Звичайні ж стаканчики виробляють в Україні. Крім того, майже ніхто з виробників в Україні не має обладнання для розфасовки морозива в корнети. До 2012 року ТОВ «Три ведмеді» імпортувало запаковані у фольгу хрусткі «конуси» із Німеччини, що в результаті негативно позначалося на рентабельності підприємства. У зв'язку з цим, фірма придбала машини для випічки корнетів потужністю 10 тис. штук за годину, які планує в найближчий час впровадити у процес виробництва.

Поточна ситуація на підприємстві.

Зароблений прибуток підприємство і надалі планує інвестувати в розвиток виробництва. Директор Олександр Сейранов планує взяти кредит і придбати італійську лінію, на якій можна буде випускати морозиво різних форм, особливо привабливих для дітей: у вигляді ведмедиків, зайчиків, різних фігурок й т.д. Продуктивність такої лінії – 10 тис. порцій за годину, а коштує вона близько 1 млн. доларів.

Технічна оснащеність дозволяє фірмі розширити асортимент, оперативно реагуючи на потреби ринку і виготовляти десятки найменувань продукції: у стаканчиках, корнетах, брикетах, у вигляді сандвічів.

Наявні виробничі потужності дозволяють збільшити випуск продукції у п'ять і більше разів.

У фірмі ТОВ «Три ведмеді» усвідомлюють, що може з'явитися багато проблем із різними контролюючими державними органами. Спеціально для контролю за якістю сировини створено лабораторію. Велика увага приділяється дотриманню стандартів якості і технологічних тонкощів приготування морозива.

Підприємство ТОВ «Три ведмеді» одержало на свою продукцію сертифікат відповідності, що дає можливість постачати морозиво в країни СНД. Компанія планує експортувати свою продукцію в Білорусію.

Сировину для морозива фірма купує в Україні. У Швеції купують харчові стабілізатори та ароматизатори (в порошках). На відміну від багатьох інших фабрик морозива, що використовують для цього борошно і крохмаль, ТОВ «Три ведмеді» застосовує виготовлені з натуральних рослинних компонентів шведські харчові стабілізатори і натуральні барвники.

Основним ринком збуту для продукції ТОВ «Три ведмеді» є Київ – кияни споживають приблизно 60% продукції. Фірма поступово розширює географію постачань: партії морозива продаються в Харкові, Дніпропетровську, Сумах, Кіровограді, Запоріжжі. Оскільки у виробника немає спеціальних транспортних засобів, в інші регіони морозиво постачається транспортом (рефрижераторами) самих дистриб'юторів. На теперішній час ТОВ «Три ведмеді» має близько 100 торговельних партнерів. За бартером продукцію фірма не передає продавцям, відвантажує її переважно за передоплатою. Тільки серйозним клієнтам фірма передає продукцію на роздрібну реалізацію.

ТОВ «Три ведмеді» – одне з небагатьох в Україні підприємств, яке розбудовує власну мережу дистрибуції та володіє потужним автопарком для найшвидшої доставки продукції з дотриманням холодильного режиму.

З 2012 року підприємство ТОВ «Три ведмеді» виробляє морозиво, пельмені, вареники і піцу. Керівництво компанії планує придбати обладнання для виготовлення заморожених фруктів і овочів.

Проблеми і перспективи розвитку підприємства.

Найсерйознішою проблемою ринку морозива є низькі доходи у населення, тому дороге і якісне морозиво людям «не по кишені». Якщо ж говорити про суто внутрішні проблеми ТОВ «Три ведмеді», то головна з них – це брак необхідної кількості холодильних установок для збереження продукції. Через це фірма виробляє продукції рівно стільки, скільки може продати протягом кількох днів. Менеджери ТОВ «Три ведмеді» регулярно вивчають прогноз погоди. Залежність від погоди безпосередня: як тільки починається дощ або сніг, підприємство різко зменшує обсяги виробництва, розуміючи, що споживчий попит буде низьким.

Ще одна проблема: чим займатися в міжсезоння, коли попиту на морозиво майже немає, а обсяги виробництва спадають до 200-300 кілограмів за добу? Працювати без збитку підприємство може, випускаючи щонайменше 1,5 – 2 тонн морозива за добу.

Нарешті, є суто економічна проблема – підвищення рентабельності, що дало б підприємству ТОВ «Три ведмеді» можливість для розширення фінансових операцій. На одній порції морозива підприємство, за твердженням директора Олександра Сейранова, заробляє в середньому 1,20 – 1,85 коп. Рентабельність виробництва, відповідно, близько 10 %. Таким чином, прибуток виробника значно нижчий, ніж прибуток від торгівлі: морозиво «Сендвіч» із відпускнуою ціною 8,5 грн. продається в роздріб у середньому за 10,35 грн., а морозиво «Ріжок» із відпускнуою ціною 6,85 грн. – за 8,05 грн.

Станом на 2012 – 2013 рр. основними торговими партнерами підприємства ТОВ «Три ведмеді» є мережі супермаркетів «АТБ-Маркет», «Еко-маркет», «Сільпо», «Фуршет», «Велмарт», «Караван», «DAILY».

Проте, за планами керівника фірми Олександра Сейранова, ТОВ «Три ведмеді» не має наміру розгортати власну торговельну мережу. На думку директора, кожен повинен займатися своєю справою: виробник – виробляти, а торговець – продавати. Його плани – пошук нових технологічних розробок.

Із цією думкою не погоджуються менеджери компанії. Директор з продаж Андрій Заглада неодноразово подавав пропозиції щодо відкриття власних торговельних точок: кафе «Морозиво» і декількох кіосків. Віктор Луценко – заступник директора з маркетингу, вважає за доцільне серйозніше поставитися до питання розвитку оптової торгівлі за рахунок створення власної мережі дилерів.

Завдання:

1. Визначте і сформулюйте місію і цілі підприємства ТОВ «Три ведмеді».

2. Визначте, який тип підприємницької стратегії реалізується підприємством і який тип стратегії пропонують менеджери.
3. Проведіть SWOT-аналіз економічного стану підприємства ТОВ «Три ведмеді».
4. Охарактеризуйте поточну ситуацію і проблеми підприємства.
5. Проведіть SWOT-аналіз запропонованої ініціативи.
6. Складіть план створення роздрібно-торгівельної мережі для ТОВ «Три ведмеді».
7. Охарактеризуйте тип існуючої торгової мережі ТОВ «Три ведмеді».
8. Запропонуйте заходи по створенню власної торгівельної мережі.
9. Розгляньте технічні стандарти і сертифікати якості продукції ТОВ «Три ведмеді», торгові карнети.

ТЕСТИ (Варіант I)

1. Президент фірми є:

- а) суб'єктом управління
- б) об'єктом управління
- в) ланкою управління
- г) рівнем управління

2. Управління – це:

- а) процес встановлення завдань для організації, визначення найкращого шляху їх використання
- б) послідовність дій менеджера
- в) конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації
- г) цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин для досягнення визначеного результату.

3. Термін «менеджмент» застосовується до управління:

- а) живою і неживою природою
- б) технологічними процесами
- в) соціально-економічними процесами на рівні підприємства, яке функціонує у умовах ринку
- г) 2, 3

4. Термін «менеджмент» походить від англійського *to manage* і означає:

- а) контролювати
- б) «заробляти гроші»
- в) керувати
- г) працювати

5. Кінцевою метою менеджменту є:

- а) забезпечення прибутковості діяльності фірми
- б) задоволення потреб споживачів
- в) збільшення обсягів реалізації
- г) ведення чесної конкурентної боротьби

6. Чи відрізняються категорії «управління» і «менеджмент»?

- а) так, кардинально відрізняються
- б) ні, вони тотожні
- в) управління – це складова менеджменту
- г) менеджмент – це складова управління

7. Підприємець, на Вашу думку, це те ж саме, що і:

- а) менеджер

- б) людина, яка бере на себе відповідальність і ризик за організацію власної справи
- в) начальник відділу в універмазі
- г) 1, 2

8. Начальник відділу внутрішнього туризму в фірмі «Робінзон» відноситься до:

- а) нижчого рівня управління
- б) середнього рівня управління
- в) вищого рівня управління
- г) технічного рівня управління

9. Керівники низової ланки управління:

- а) координують і контролюють роботу молодших начальників
- б) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань робітниками цеху
- в) займаються перспективним плануванням
- г) готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки

10. Менеджери середньої ланки управління:

- а) здійснюють управління відносинами між організацією і зовнішнім середовищем
- б) забезпечують надходження оперативної інформації для керівників вищих ланок
- в) відповідальні за використання виділених ресурсів, персоналу, сировини, обладнання
- г) керують відділами, структурними підрозділами.

11. Менеджери вищої ланки управління:

- а) здійснюють управління відносинами між організацією і зовнішнім середовищем
- б) узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів організації
- в) приймають рішення щодо напрямів діяльності організації та вироблення стратегії фірми
- г) 1, 2, 3

12. За організаційно-правовою формою бізнесу в Україні є організації:

- а) приватні, колективні, державні
- б) приватні, державні
- в) одноосібне володіння, товариство, корпорація
- г) малі, середні, крупні

13. Товариство з обмеженою відповідальністю – це:

- а) товариство закритого типу, акції якого розподіляються серед засновників та працівників
- б) товариство учасники якого несуть відповідальність у межах своїх вкладів
- в) товариство учасники якого не відповідають за борги фірми
- г) товариство, відкритого типу, акції якого вільно продаються на фондовій біржі.

14. Найважливішими елементами організації є:

- а) працівники фірми
- б) мета і завдання організації
- в) фінансові ресурси фірми
- г) культура і імідж фірми

15. Планування – це:

- а) заздалегідь намічений порядок дій, з визначенням оптимального обсягу і розподілу всіх ресурсів, робіт, коштів для досягнення поставленої мети.
- б) використання адміністративних важелів, процедури та правил
- в) загальне керівництво для дій та прийняття рішень
- г) методи досягнення мети організації

16. Які види планування виділяють у менеджменті?

- а) стратегічне планування і планування реалізації стратегії
- б) стратегічне і довгострокове планування
- в) тактичне планування і стратегічне планування
- г) операційне, тактичне, поточне, стратегічне, попереднє, підсумкове.

17. Стратегія – це:

- а) дії, які треба виконувати в конкретній ситуації
- б) система показників, на основі яких здійснюється контроль результатів
- в) всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей
- г) основний вид діяльності, яким буде займатись організація

18. Стратегічне планування відповідає на наступні запитання:

- а) де ми знаходимось в даний час? куди ми хочемо рухатись?
- б) яким чином досягнути цілей організації? хто буде виконувати функції управління?
- в) в якому становищі знаходиться організація? що слід застосувати для досягнення поставлених цілей?
- г) де ми знаходимось в даний час? куди ми хочемо рухатись? як це потрібно робити?

19. Організування - це:

- а) місія організації, процес розподілу робіт, повноважень та ресурсів між керівниками та підлеглими.

- б) рента
- в) відсоток
- г) процес розподілу робіт, повноважень та ресурсів між керівниками та підлеглими.

20. Процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання має назву:

- а) делегування
- б) делегування повноважень
- в) делегування відповідальності
- г) відхилення повноважень

21. Повноваження – це:

- а) зобов'язання виконувати поставлені завдання
- б) обмежене, делеговане посаді право використовувати ресурси організації
- в) обмежене, делеговане особі право використовувати ресурси організації
- г) обмежене право посадової особи використовувати ресурси та адміністративні важелі управління для виконання своєї роботи

22. Організаційна структура – це:

- а) відокремлений орган, наділений функцією управління
- б) сукупність підрозділів
- в) сукупність підрозділів та зв'язків між ними, яка дає змогу управляти організацією
- г) форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами, встановлює зв'язки між ними.

23. Вимоги, яким повинна відповідати оргструктура:

- а) простота
- б) економічність
- в) гнучкість
- г) 1, 2, 3

24. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) комплекс функцій управління
- б) поділ праці на завдання
- в) поділ праці за рівнями управління
- г) правильна відповідь відсутня

25. Характеристика не властива бюрократичній структурі:

- а) прийом на роботу за діловими якостями та практичними навиками
- б) велика кількість інструкцій, постанов
- в) чітке розмежування функціональних обов'язків працівників
- г) не гнучкий режим роботи

26. У централізованій структурі керівник:

- а) залишає за собою право ухвалювати більшість рішень
- б) надає перевагу самоконтролю працівників
- в) менеджер керує творчим колективом
- г) відрізняється демократичністю своїх поглядів

27. Управління виробничою діяльністю в організації здійснюють

- а) начальник механічного цеху
- б) працівник відділу реклами
- в) заступник директора з виробництва
- г) відділ економічного аналізу

28. Лінійний тип організаційної структури характеризується:

- а) розподіл та централізація лінійних повноважень зверху до низу.
- б) здатністю пристосовувати до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі
- в) контроль управлінських дій
- г) відповідність структури до стратегії

29. Недоліками функціонального типу організаційної структури є:

- а) подвійне підпорядкування
- б) збільшення кількості рівнів управління
- в) перевантаження інформацією
- г) узгодженість дій виконавців

30. Матрична організаційна структура:

- а) не відповідає принципу адаптивності
- б) не має недоліків
- в) використовується організаціями, які реалізують певний проект, або кілька проектів.
- г) такої структури не існує

Відповіді на тести (варіант І):

1	а	11	г	21	г
2	г	12	а	22	г
3	в	13	б	23	г
4	в	14	а	24	б
5	а	15	а	25	в
6	г	16	в	26	а
7	г	17	в	27	в
8	б	18	г	28	а
9	б	19	г	29	а
10	г	20	б	30	в

ТЕСТИ
(Варіант II)

1. Якого типу організаційної структури не існує:

- а) лінійно-функціональної
- б) лінійно-штабної
- в) функціонально-штабної
- г) територіальної

2. Мотивація – це:

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до трудової діяльності
- б) відчуття потреби в будь-чому
- в) процес впливу керівника на людину
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові

3. Розрізняють такі види стимулів:

- а) позитивні і негативні
- б) матеріальні і моральні
- в) загальні і часткові
- г) генеральні і індивідуальні

4. До грошових винагород відносяться:

- а) почуття задоволення результатами роботи
- б) заробітна плата, премія.
- в) повага
- г) просування по службі

5. Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникам за конкретно виконану роботу:

- а) надбавка
- б) винагорода
- в) мотивація
- г) заробітна плата

6. На підприємствах найчастіше використовують такі форми оплати праці:

- а) погодинна, відрядна і комісійна
- б) погодинна і відрядна
- в) погодинна, відрядна, комісійна і безтарифна
- г) тарифна та безтарифна

7. Основою організації заробітної плати на підприємствах є:

- а) тарифна система

- б) тарифна сітка
- в) тарифна ставка
- г) тарифно-кваліфікаційний довідник

8. Комісійний заробіток:

- а) ґрунтується на укладені договору між роботодавцем і виконавцем
- б) складається з комісійної грошової винагороди у вигляді відсотка за виконану роботу
- в) передбачає розподіл певної частини прибутку підприємства між працівниками
- г) 1, 2

9. Відрядна форма оплати праці передбачає:

- а) залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів за певний проміжок часу
- б) оплату праці в залежності від відпрацьованого часу
- в) оплату праці за поїздку у відрядження
- г) стабільну оплату праці

10. Основна мета контролю – це:

- а) достовірність звітних даних
- б) дотримання законодавства
- в) забезпечення виконання управлінських рішень
- г) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам

11. Вибірковий – це контроль при якому:

- а) контролюються випадкові елементи сукупності
- б) важко зробити правильний вибір
- в) контролюються всі елементи сукупності
- г) контролюються лише основні, або випадкові елементи сукупності

12. Управлінський контроль передбачає:

- а) застосування суворих правил та стандартів, наявність спеціалізованих контрольних служб
- б) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі
- в) перевірку основних результатів роботи персоналу
- г) орієнтацію на групові норми та традиції

13. Норми функціонування – це:

- а) критерії, за якими оцінюється дія системи управління або хід виконання виробничого процесу
- б) максимально допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, пального, енергії для виконання роботи встановленої якості
- в) показники, що характеризують відносні величини використання засобів і предметів праці

г) максимальна кількість працівників, що перебуває у безпосередній підлеглих керівника

14. Постійно діючий процес отримання, систематизації і оцінки об'єктивних фінансових та економічних даних про господарські дії та процеси, що відбуваються на підприємстві та доведення результатів до зацікавлених користувачів – це:

- а) аналіз
- б) бухгалтерський облік
- в) аудит
- г) аналітичний синтез

15. Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- а) покращити інформаційний обмін між працівниками
- б) запровадити тотальний, прискіпливий контроль
- в) здешевити його для організації
- г) немає правильної відповіді.

16. Розпорядчі дії реалізуються:

- а) наказами
- б) розпорядженнями
- в) вказівками
- г) 1, 2, 3

17. Обмін діловою інформацією між двома і більше особами – це:

- а) комунікаційний процес
- б) процес спілкування
- в) процес керівництва
- г) 2, 3

18. Зворотній зв'язок в комунікаційному процесі – це:

- а) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій
- б) процес декодування отриманої інформації
- в) реакція на отримане повідомлення
- г) реакція відправника інформації

19. Перепони в комунікаціях створюють:

- а) недоліки в організаційній структурі управління
- б) помилки в розрахунках
- в) регулювання
- г) планування

20. Перевагами письмових комунікацій над усними є:

- а) збереження інформації
- б) складність поновлення

- в) економія часу
- г) більші витрати на оформлення

21. Перевагами усних комунікацій над письмовими є:

- а) можливість доведення до багатьох працівників
- б) об'ємність інформації
- в) забезпечення глибшого взаєморозуміння
- г) швидкість формулювання повідомлення

22. За формою передачі інформація буває:

- а) візуальна
- б) усна
- в) письмова
- г) 1, 2, 3

23. Організація як функція менеджменту — це:

- а) процес створення підприємства, який дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- б) процес створення структури підприємства, що дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- в) процес створення структури підприємства;
- г) процес планування структури підприємства

24. У чому полягає сутність децентралізованих організацій:

- а) такі організації, в яких повноваження розподілено за нижчими рівнями управління
- б) організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень;
- в) такі організації, де повноваження розподіляються за середніми рівнями управління;
- г) такі організації, в яких повноваження розподілено за вищими рівнями управління?

25. Інтеграція — це:

- а) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань і цілей;
- б) передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- в) досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей;
- г) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач, цілей та досягнення кращих умов у майбутньому.

26. У чому полягає сутність поняття «скалярний процес»:

- а) процес передачі частини повноважень;

- б) процес створення ієрархії;
- в) процес складання перспективних планів;
- г) процес контролю за діяльністю підлеглих?

27. Що належить до обов'язків обслуговуючого апарату:

- а) виконання того, що вимагає керівник;
- б) консультування керівництва в певній галузі знань;
- в) відповіді 1), 2) правильні;
- г) немає правильного варіанта відповіді?

28. Диференціація функцій управління є фактором переходу до:

- а) функціонального типу організаційної структури управління;
- б) лінійного типу організаційної структури управління;
- в) лінійно-функціонального типу організаційної структури;
- г) дивізійного типу організаційної структури.

29. Який тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління:

- а) лінійний;
- б) функціональний;
- в) матричний;
- г) дивізійний?

30. За допомогою якої функції менеджменту забезпечується об'єднання різних частин фірми в єдине ціле:

- а) організаційної;
- б) планування;
- в) контролю;
- г) мотивації?

Відповіді на тести (варіант II):

1	Г	11	а	21	В
2	а	12	в	22	Г
3	б	13	а	23	б
4	б	14	б	24	а
5	Г	15	а	25	в
6	б	16	Г	26	б
7	в	17	а	27	в
8	б	18	в	28	а
9	а	19	а	29	а
10	Г	20	а	30	а

ТЕСТИ (Варіант III)

1. Уведення індивідуалізації регулювання робочого часу приводить до

- а) підвищення задоволеності працею
- б) збільшення витрат на координацію
- в) ускладненню обліку і контролю
- г) немає правильної відповіді

2. Горизонтальний розподіл праці – це

- а) розподіл великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання одного рівня відповідальності
- б) відмежування роботи з координування дій від самих дій
- в) визначення відповідальності виконавців одного рівня
- г) розподіл обов'язків і відповідальності між менеджерами

3. При використанні прогресивного методу планування велика вірогідність

- а) виникнення суперечності між локальними цілями підрозділів і глобальними цілями
- б) неправильної координації локальних планів підрозділів
- в) відсутності врахування інтересів підрозділів
- г) немає правильної відповіді

4. Принцип фіксованої відповідальності означає, що

- а) делегування відповідальності не знімає цю відповідальність з лиця, що її передало
- б) при делегуванні відповідальності особа, що її передала, знімає цю відповідальність з себе
- в) при делегуванні відповідальності відповідальність за результати діяльності в рівній мірі ділиться між особою, що її передала, і особою, що прийняла її
- г) всі відповіді вірні

5. Склад законів організації:

- а) визначається і формується
- б) встановлюється
- в) розвивається
- г) немає правильної відповіді

6. Стратегічними одноразовими планами є

- а) квартальний фінансовий план і план по маркетингу
- б) п'ятирічний план з управління виробництвом і упровадження нової технології
- в) місячний план по збуту продукції
- г) всі відповіді вірні

7. Збільшенню діапазону контролю сприяє

- а) висока кваліфікація підлеглих
- б) рутинний монотонний характер виконуваної роботи
- в) висока кваліфікація керівника
- г) зростанню продуктивності праці

8. Діапазон керованості в роботі менеджера:

- а) не існує стійкого зв'язку між масштабом керованості та типом вирішуваної проблеми
- б) для всіх ланок управління – 7-9 осіб
- в) оптимальним масштабом керованості є: для вищої ланки 7 осіб, для нижчої ланки – 20-30 осіб
- г) немає правильної відповіді

9. Ознаками ефективного службового контролю є:

- а) системність, постійність, неперервність, оцінка
- б) оцінка, фіксування помилок і упущень в роботі, санкції
- в) орієнтація на результат, відповідність виду діяльності, конкурентність, оперативність і постійність, простота та економічність
- г) прибуток

10. Характеристика організаційної культури охоплює

- а) стимулювання, управлінське забезпечення, структуру
- б) індивідуальну автономність
- в) моделювання ситуацій конфліктів
- г) немає правильної відповіді

11. Цілі, що характеризуються тим, що досягнення однієї мети утруднює досягнення інших, називаються

- а) корельованими
- б) конкуруючими
- в) підлеглими
- г) менеджерами

12. Прикладами некомерційних організацій є:

- а) рекламне агентство, колектив працівників
- б) установи освіти, установи культури
- в) військові і релігійні організації
- г) немає правильної відповіді

13. Організаційна структура виробничих підприємств:

- а) управління фінансами, управління кадрами, управління реалізацією, управління виробництвом

- б) управління зовнішніми зв'язками, управління кадрами, управління реалізацією продукції, управління виробництвом, управління поставками
- в) управління фінансами, управління реалізацією, управління виробництвом, пошук сучасних технологій, зв'язку з постачальниками, зв'язку з клієнтами
- г) скупність відділів, цехів, служб підприємства та організацій – партнерів по бізнесу

14. Рівень централізації/децентралізації визначається.

- а) розподілом повноважень, кількістю рівнів управління, розміром підприємства
- б) структурою комунікацій, номенклатурою продукції, кількістю керівників різного рівня
- в) широтою номенклатури продукції, мережею дочірніх відділень
- г) немає правильної відповіді

15. Чинники ефективної організації:

- а) здійснювати керівництво, контроль виконання завдань, хронометраж робіт
- б) розбиття загальних дій на прості складові частини або завдання і розробка якнайкращого способу виконання кожної з цих складових частин, процес контролю централізований, упор робиться на осуд за помилки
- в) організація будується на людських мотиваціях, які виявляються через процес висунення цілей, ухвалення рішень, контроль, децентралізацію
- г) гроші, влада, зв'язки

16. Життєвий цикл організації можна представити як:

- а) боротьба за виживання, стабілізація, розквіт, стагнація
- б) зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, занепад
- в) чергування циклів зростання і занепаду
- г) життєвий цикл товару на ринку

17. На якому етапі життєвого циклу організації основною задачею менеджера є закріплення на ринку?

- а) прискорення зростання
- б) зародження
- в) стабілізація
- г) всі відповіді вірні

18. Які п'ять конкурентних сил визначають перебування конкуренції на ринку (М.Портер)?

- а) стан ринку, велика кількість товарів, законодавство, економічна ситуація в країні, якість товару
- б) чесна конкуренція на ринку, податки, поставка товарів, законодавство, курс валюти

- в) суперництво між конкурентами-продавцями товару, конкуренція товарів, загроза появи нових конкурентів, економічні і торгові можливості постачальників, економічні і торгові можливості покупців
- г) немає правильної відповіді

19. Які показники описують ефективну організацію «Системи 4» Лайкерта?

- а) відповідальність керівників, широка мотивація праці, розгалужена система комунікацій, відкрита взаємодія, групове прийняття цілей і рішень, акцент на самоконтролі, розвиток людських ресурсів
- б) закритість цілей і рішень, віддаленість керівництва, економічна мотивація, система інформації згори донизу, прийняття рішень і цілей верхнім керівництвом, контроль помилок і упущень
- в) відповідальність керівників, використання соціальної мотивації праці, закрита система комунікацій, одноосібне прийняття цілей і рішень, жорстка система зовнішнього контролю
- г) всі відповіді вірні

20. Основними функціями менеджера є:

- а) розповсюдження інформації, планування, визначення обов'язків, контроль за якістю роботи
- б) прогнозування й планування, організація, керівництво (розпорядження), координація, контроль
- в) контроль якості роботи виконавців, звітування керівництву щодо виконання поставлених завдань, робота з персоналом
- г) немає правильної відповіді

21. Менеджмент - це:

- а) сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління фірмою в ринкових умовах;
- б) свідомий вплив людини на об'єкти, процеси та на людей;
- в) наука, що вивчає правила корпоративної поведінки.
- г) управління роботою технічних та соціальних систем

22. Менеджмент можна розглядати як:

- а) науку управління;
- б) практику управління;
- в) спосіб мислення.
- г) професію

23. Першим етапом методології наукового управління був:

- а) пошук взаємозв'язку між продуктивністю праці та стимулюванням;
- б) аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів;
- в) ситуаційний підхід до стилю управління.

г) компетентнісний підхід

24. Управління як процес передбачає:

- а) серію безперервних взаємопов'язаних дій - функцій управління;
- б) одночасну дію по вирішенню проблеми;
- в) здійснення функції організації на підприємстві.
- г) всі відповіді вірні

25. Менеджмент має такі рівні управління:

- а) вищу ланку та нижчу ланку;
- б) всі керівники відносяться до одного рівня управління - вищої ланки;
- в) вищу, середню та нижчу ланки.
- г) немає вірної відповіді

26. Успішніш менеджер:

- а) швидше за інших реагує на зміни на ринку;
- б) створює нові ринки для підприємства;
- в) обидві відповіді вірні.
- г) має високу зарплату

27. Менеджмент починається з:

- а) правильної постановки цілей;
- б) раціонального розподілу ресурсів;
- в) стимулювання персоналу.
- г) планування роботи

28. Остаточною метою менеджменту є:

- а) підтримання іміджу в очах споживачів;
- б) постійне проведення організаційних змін;
- в) забезпечення прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу.
- г) всі відповіді вірні

29. Підприємництво як діяльність характеризується:

- а) ризиком;
- б) разовим здійсненням;
- в) повною матеріальною відповідальністю за результати.
- г) високими прибутками

30. Бізнесу притаманні наступні ознаки:

- а) діяльність на постійній основі;
- б) разова комерційна діяльність;
- в) операції з продажу товарів.
- г) всі відповіді вірні

Відповіді на тести (варіант III):

1	б	11	б	21	а
2	а	12	б	22	а, б
3	а	13	а	23	б
4	а	14	а	24	а
5	б	15	в	25	б
6	б	16	б	26	в
7	б	17	а	27	а
8	в	18	в	28	в
9	в	19	а	29	а, в
10	а	20	б	30	а, б

ТЕСТИ (Варіант IV)

1. Американський підхід до підготовки управлінських кадрів характеризується тим, що:

- а) керівник розглядається як професіонал у сфері управління, який має управлінську освіту в додаток до професійної спеціалізованої освіти (економічної, гуманітарної, юридичної тощо);
- б) теоретична підготовка менеджерів підкріплена розглядом кейсів та практичних ситуацій і проходженням виробничої практики на підприємствах;
- в) застосовується концепція «навчання за допомогою досвіду», згідно з якою майбутнього менеджера цілеспрямовано проводять через ряд посад знизу до верху;
- г) для підготовки менеджерів різних рівнів широко застосовується система учнівства, наставництва, методи психології.

2. Функція менеджменту – це:

- а) набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді;
- б) сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення певної ситуації;
- в) чітко окреслене коло питань (завдань), які вирішуються певною посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління в процесі управління підприємством (організацією);
- г) це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.

3. До основних функцій менеджменту належать:

- а) розпорядництво, координування, делегування та контроль;
- б) планування, стимулювання, координація, організація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) організація, адміністрування, облік, мотивація.

4. Вибрати вірне твердження:

- а) «менеджмент» і «управління» є ідентичними, тотожними поняттями;
- б) «управління є різновидом менеджменту»;
- в) менеджмент є різновидом управління;
- г) менеджмент є одним з елементів управління діяльністю підприємства.

5. Об'єктом менеджменту виступає:

- а) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- б) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- в) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- г) керівники різних рівнів.

6. Предметом менеджменту на підприємстві є:

- а) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- б) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- в) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- г) всі явища та процеси, пов'язані з організацією та управлінням сумісною діяльністю персоналу для забезпечення досягнення цілей підприємства.

7. Кінцевою метою менеджменту є:

- а) забезпечення інтересів та потреб власників підприємства;
- б) реалізація стратегії і тактики розвитку підприємства;
- в) забезпечення прибутковості діяльності підприємства;
- г) здійснення управління діяльністю підприємства у відповідності з основними функціями менеджменту.

8. Сполучними процесами у менеджменті вважають:

- а) основні функції менеджменту, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій;
- б) управлінські рішення та комунікаційні зв'язки;
- в) документи організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру;
- г) нормативні акти та інструктивні матеріали як централізованого, так і локального характеру.

9. Менеджмент як вид діяльності – це:

- а) цілеспрямований вплив на колектив або на окремих виконавців для досягнення поставленої мети;
- б) спосіб та манера спілкування з працівниками;
- в) процес контролю за ефективністю використання людських та матеріальних ресурсів;
- г) сукупність концепцій, теорій, принципів, методів і форм управління в умовах ринкової економіки.

10. Модель менеджменту, яка характеризується колективним прийняттям рішень, колективною відповідальністю, використанням системи життєвого та сімейного найму:

- а) російська;
- б) американська;
- в) шведська;
- г) японська.

11. Використання концепції «навчання за допомогою досвіду», яка передбачає цілеспрямоване просування працівника через ряд посад знизу доверху, є відмінною рисою:

- а) американської моделі менеджменту;
- б) японської моделі менеджменту;
- в) європейської моделі менеджменту;
- г) вітчизняної моделі менеджменту.

12. Аналогові рішення – це рішення:

- а) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- б) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- в) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- г) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

13. Раціональні рішення – це рішення:

- а) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- б) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- в) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- г) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

14. Місія організації – це:

- а) задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції або послугах;
- б) забезпечення максимального прибутку;
- в) дотримання інтересів акціонерів, власників або інвесторів даної організації;
- г) усі вищезазначені відповіді вірні.

15. Стратегічне планування – це:

- а) процес розробки заходів і дій для виконання поточних планів підприємства;
- б) вид планування, який охоплює річний період та розробляється за певною сукупністю розділів (виробництво продукції, планування МТЗ і збуту, фінансове планування);
- в) всебічне комплексне планування, призначене для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- г) вид планування, який передбачає деталізацію планових завдань у розрізі окремих операцій і розрахований на тривалий період часу.

16. Оперативне управління діяльністю підприємства включає:

- а) календарне планування та диспетчеризацію;
- б) стратегічні, поточні та календарні плани;
- в) стилі керівництва та методи планування;
- г) форми і системи виробничого планування.

17. Виберіть найбільш повне визначення організації як функції менеджменту:

- а) це процес створення умов та мотивів, які спонукають людину проявляти старанність та добросовісність у справі досягнення цілей підприємства;
- б) це процес взаємного упорядкування людських, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів з метою перетворення підприємства у життєздатне ціле;
- в) це сукупність методів впливу суб'єкту управління на об'єкт управління організаційного та розпорядчого характеру;
- г) це процес передачі організаційних завдань і повноважень підпорядкованим особам, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

18. Визначити, які види діяльності можуть бути делеговані:

- а) функції загального керівництва, ознайомлення потенційних інвесторів з організацією;
- б) вузькоспеціалізовані проблеми, розробка проектів документів, рутинна і підготовча робота;
- в) конфіденційні проблеми, термінові справи, застосування заходів заохочення та покарання працівників організації;
- г) особливо важливі справи та справи, обтяжені високим рівнем ризику.

19. Делегування – це:

- а) процес передачі відповідальності, обов'язків виконати завдання і звітувати перед керівництвом за їх успішне завершення;
- б) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- в) процес передачі завдань і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їх реалізацію;
- г) зобов'язання виконати завдання та відповідати за його задовільне виконання.

20. Лінійні організаційні структури управління використовуються:

- а) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- б) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- в) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- г) всі вище перераховані відповіді вірні.

21. Виберіть найбільш повне визначення організаційної структури управління:

- а) сукупність управлінських рівнів, між якими наявні зв'язки субординації, які створюються для вирішення поточних завдань;
- б) сукупність органів та рівнів управління, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання управлінських функцій для досягнення цілей підприємства;
- в) сукупність виробничих підрозділів, з допомогою яких вхідні сировина та матеріали перетворюються у кінцевий продукт (товар або послугу);
- г) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій менеджменту.

22. Виберіть найбільш повне визначення «рівня управління»:

- а) всі ланки управління організацією;
- б) група відділів, які займають певну ступінь в управлінській ієрархії;
- в) частина організаційної структури управління, призначена для виконання визначеної функції;
- г) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій управління.

23. Ковзаючий графік роботи передбачає:

- а) зміщення початку та кінця робочого дня;
- б) збільшення або зменшення тривалості робочого дня залежно від вимог виробництва;
- в) регулювання тривалості робочого дня залежно від індивідуальних потреб та можливостей працівника;
- г) чергування складних та простіших операцій для виконання працівником з метою урізноманітнення його роботи.

24. Мотивація як функція менеджменту – це:

- а) процес взаємного упорядкування людських, матеріальних та фінансових ресурсів для забезпечення досягнення цілей підприємства;
- б) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і направляють її в потрібну для організації сторону відповідно до поставлених цілей;
- в) сукупність заходів, які використовуються адміністрацією для стримування відтоку персоналу з підприємства;
- г) процес зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства з запланованими для визначення ступеня вкладу кожного працівника у ці результати та встановлення для нього відповідної винагороди.

25. Керівництво – це:

- а) право особи давати офіційні вказівки і вимагати їх виконання, яке впливає із посадових повноважень керівника, що визначають його компетенцію в межах формальної організації;
- б) можливість впливати на поведінку інших;
- в) будь-яка поведінка одної особи, яка здатна змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи;
- г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

26. Стиль керівництва – це:

- а) набір нормативних правових актів, прав і повноважень;
- б) метод впливу, який використовується керівником для вирішення визначеної ситуації;
- в) визначене коло завдань, які стоять перед посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління;
- г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

27. При застосуванні демократичного стилю керівництва:

- а) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання, основною формою стимулювання виступає покарання;
- б) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень, працівники залучають до активної участі у прийнятті рішень, створюються умови, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим;
- в) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;

г) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі.

28. При застосуванні ліберального стилю керівництва:

а) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання;

б) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень;

в) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;

г) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі.

29. Авторитарний стиль керівництва доцільно використовувати:

а) при орієнтації на кількісні результати;

б) при орієнтації на якісні результати;

в) якщо необхідно стимулювати творчий підхід до вирішення проблеми;

г) якщо необхідно згуртувати колектив та зміцнити неформальні відносини у ньому.

30. Вибрати правильне визначення поняття «конфлікт»:

а) зіткнення протилежно спрямованих ідей, цілей, інтересів, поглядів двох чи більше сторін;

б) стан емоційної напруги, який виникає у людини під тиском сильних впливів;

в) свідомо нечесна дія, вигідна ініціатору, яка провокує колектив, окрему особу до певних поступків і цим наносить колективу, особі ущерб;

г) порушення принципу єдиновладдя.

Відповіді на тести (варіант IV):

1	а	11	б	21	б
2	в	12	б	22	б
3	в	13	а	23	а
4	в	14	а	24	б
5	в	15	в	25	а
6	г	16	а	26	г
7	в	17	б	27	б
8	б	18	б	28	в
9	а	19	в	29	а
10	г	20	а	30	а

ТЕСТИ (Варіант V)

1. Конфлікти, які призводять до підвищення ефективності діяльності підприємства називаються:

- а) активними;
- б) функціональними;
- в) горизонтальними;
- г) прихованими.

2. Методи управління поділяються на:

- а) економічні, організаційно-адміністративні, правові, соціально-психологічні;
- б) управлінські, керівні, психологічні, соціальні;
- в) правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні, психологічні;
- г) державні, правові, корпоративні, індивідуальні, колективні.

3. Особливістю організаційно-адміністративних методів управління є:

- а) наявність декількох альтернативних варіантів впливу на підлеглих;
- б) нечітко визначений об'єкт впливу та можливість відмови від виконання;
- в) чітка адресність директив та обов'язковість виконання;
- г) сприяння розвитку неформальних стосунків у колективі.

4. Економічні методи управління – це:

- а) прийоми і способи управління, які базуються на моральному заохоченні працівників;
- б) прийоми і способи управління, які включають дії організаційного, розпорядчого та дисциплінарного характеру;
- в) прийоми і способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, інтересів і показників;
- г) прийоми і способи управління, які визначаються економічною ситуацією, яка склалася на підприємстві і у країні загалом.

5. До засобів організаційного впливу на працівників належать:

- а) накази, розпорядження, усні та письмові вказівки, інструктаж;
- б) техніко-економічне планування (планування обсягів виробництва, фондівіддачі, рентабельності, продуктивності праці), бюджетування, кредитування;
- в) гуманізація та збагачення праці, делегування повноважень, особисте та громадське визнання;
- г) статут підприємства або положення про нього, інструкції (посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки тощо), правила внутрішнього трудового розпорядку.

6. Контроль як функція менеджменту - це:

- а) процес або діяльність, яка спрямована на впорядкування взаємних дій людей, ідей, речей;
- б) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і спонукають її діяти в потрібному для організації напрямку;
- в) процес співставлення фактично досягнутих результатів з запланованими;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.

7. Попередній контроль полягає у:

- а) зіставленні реально досягнутих результатів роботи з встановленими стандартами;
- б) визначенні ступеня допустимих відхилень реально досягнутих результатів від стандартів;
- в) перевірці готовності організації, персоналу, системи управління до роботи та здійснюється до фактичного початку їх виконання;
- г) оцінці вкладу окремих співробітників, підрозділів у отриманні результати.

8. Право певної посадової особи використовувати обмежений ресурсний потенціал та працю підлеглих для вирішення поставлених завдань – це:

- а) повноваження;
- б) обов'язки;
- в) функція менеджменту;
- г) відповідальність.

9. Кооперація управлінської праці – це:

- а) узгодженість дій і функцій окремих працівників та відділів апарату управління, в результаті чого окремі елементи поєднуються в єдиний управлінський процес;
- б) поєднання всього обсягу управлінських робіт, необхідних для виконання окремим працівником підприємства;
- в) поєднання всього обсягу управлінських робіт, необхідних для виконання окремими структурними та виробничими підрозділами у складі підприємства;
- г) об'єднання зусиль персоналу для досягнення поставлених цілей організації.

10. Лінійні повноваження всередині організації визначають:

- а) розміри організації;
- б) види діяльності організації;
- в) горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами в апараті управління;
- г) існуючий вертикальний розподіл праці (ієрархію управління).

11. Менеджмент як вид діяльності виник:

- а) на перших етапах становлення людського суспільства;
- б) як наслідок промислової революції кінця ХІХ початку ХХ століття;
- в) в результаті появи і розвитку ринкових економічних відносин;
- г) в період рабовласництва, як наслідок потреби управління великими групами людей.

12. Інтерес до менеджменту як науки з'явився:

- а) на початку ХV- наприкінці ХVІІ століття у зв'язку з розвитком економічних та міжнародних відносин між країнами;
- б) у зв'язку з необхідністю координувати роботу великої кількості людей в період масового створення ремісничих майстерень;
- в) під час другої світової війни як наслідок пошуку ефективних методів управління військами;
- г) наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття як наслідок промислової революції.

13. Виберіть ознаки, які характеризують особливості вітчизняного менеджменту в період командно-адміністративної економіки:

- а) створення гуртків якості; самостійність у вирішенні господарських проблем;
можливість швидкого просування по руслу кар'єри, підпорядкованість політики задачам економіки; використання системи пожиттєвого найму;
- б) орієнтація на людський фактор виробництва, спрощена процедура найму і підвищення кваліфікації персоналу, просування по службі залежно від віку і стажу роботи;
- в) широкі можливості для прояву творчості і ініціативи, поширений найм на роботу по рекомендації, масове впровадження автоматизованих систем управління;
- г) підпорядкованість економіки задачам політики, обмежені можливості керівників підприємств у виборі стратегії підприємства; централізований розподіл випускників навчальних закладів, наявні можливості для розвитку соціальної інфраструктури.

14. Менеджери низового рівня управління:

- а) забезпечують реалізацію політики функціонування організації і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання;
- б) відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання;
- в) розробляють політику підприємства, здійснюють стратегічне, тактичне та загальне керівництво;
- г) не мають владних повноважень і здійснюють виконавчі функції.

15. Згідно з системним підходом до управління підприємство як об'єкт менеджменту є:

- а) складною соціально-економічною системою ієрархічного типу з жорсткими фіксованими межами, що діє незалежно від зовнішнього середовища;
- б) складною ієрархічною системою закритого типу, дія якої є незалежною від дії інших аналогічних систем;
- в) складною соціально-економічною системою відкритого типу, яка взаємодіє з оточуючим середовищем через проникні кордони – «входи» і «виходи»;
- г) складною технічною системою, призначеною для створення продукції, виконання робіт або надання послуг.

16. В основі процесного підходу до менеджменту лежить:

- а) поняття системи як сукупності різнорідних елементів, які є взаємозалежними та тісно пов'язаними між собою;
- б) функції менеджменту, які взаємопов'язані між собою та утворюють логічну послідовність здійснення процесу управління;
- в) ситуація як визначений набір обставин і чинників, які обґрунтовують поведінку та дії менеджера в процесі управління діяльністю підприємства;
- г) процес створення та функціонування підприємства, а також процес формування ієрархічної структури управління в його межах.

17. Функції менеджменту, як сукупності завдань, вирішуваних керівниками різних рівнів у процесі управління, було вперше виділено та описано:

- а) Максом Вебером;
- б) Анрі Файолем;
- в) Фредеріком Тейлором;
- г) Дугласом Мак-Грегором.

18. Система цінностей або філософія, яку поділяють усі працівники підприємства, визначається як:

- а) стиль керівництва;
- б) організаційна структура управління;
- в) культура організації;
- г) неформальна структура організації.

19. Виберіть найбільш повне визначення терміну «управлінське рішення»:

- а) це сукупність певних дій, що виконуються у строго затвердженій послідовності і спрямовані на реалізацію певної функції менеджменту;
- б) сукупність постійно повторюваних та постійно застосовуваних методів впливу на керований об'єкт з боку суб'єкту управління;
- в) сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення конкретної ситуації;

г) вольовий акт втручання об'єкта управління у діяльність суб'єкта управління, який носить плановий характер і вимагає участі всіх працівників підприємства для його реалізації.

20. Економічність, як принцип планування, передбачає:

- а) використання таких методів планування, які забезпечать точність планових прогнозів;
- б) залучення максимальної можливої кількості учасників до процедури планування, в першу чергу тих, які задіяні у процесі його реалізації;
- в) застосування економічних важелів впливу на персонал для забезпечення своєчасної реалізації планових завдань;
- г) витрати на здійснення процесу планування повинні бути меншими за ефект, який очікується від запланованих заходів та процесів.

21. Поточні плани підприємства – це:

- а) сукупність завдань, які конкретизують і доповнюють стратегічний план на короткий проміжок часу і охоплюють річний період;
- б) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації на період від одного до п'яти років;
- в) плани, які складаються керівниками вищих рівнів за результатами маркетингових досліджень;
- г) це плани, які розробляються на підприємстві при застосуванні потокового методу організації виробничих процесів.

22. Диспетчеризація – це:

- а) процес оперативного реагування на зміни попиту на продукцію підприємства на ринку товарів та послуг;
- б) оперативний облік і контроль за ходом виконання виробничої програми, за наявністю персоналу, за дотриманням технології виготовлення продукції, за її якістю, станом обладнання тощо;
- в) це метод оперативного планування діяльності підприємства, який використовується у кризові моменти його розвитку;
- г) це основна мета діяльності підприємства, чітко визначена причина його існування.

23. Оперативне планування – це:

- а) вид планування, який передбачає деталізацію планових завдань у розрізі окремих операцій і розрахований на тривалий період часу ;
- б) процес розробки заходів і дій для виконання поточних планів підприємства;
- в) всебічне комплексне планування, призначене для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- г) вид планування, який охоплює річний період та розробляється за певною сукупністю розділів (виробництво продукції, планування матеріально-технічного забезпечення і збуту, фінансове планування).

24. Норма керованості – це:

- а) обмежена кількість методів керівництва, які можуть застосовуватись менеджером для впливу на керований об'єкт;
- б) кількість керівників, яка є необхідною для нормального функціонування підприємства;
- в) кількість осіб, які підпорядковуються одному менеджеру і якими він може ефективно керувати;
- г) норма часу, яка виділяється для здійснення окремої управлінської дії менеджеру.

25. Збагачення праці – це:

- а) розширення кола завдань та функцій, які закріплені за окремим працівником;
- б) тимчасове переміщення працівника з одного робочого місця на інше;
- в) різновид делегування повноважень, але на тимчасовій основі;
- г) це метод підвищення продуктивності праці робітника за рахунок його розвантаження і звільнення від другорядних операцій.

26. Вказати, кому делегуються повноваження:

- а) конкретному працівнику;
- б) конкретній посаді;
- в) керівникам вищих рівнів менеджменту;
- г) усі відповіді правильні.

27. Сутність керівництва полягає у праві особи давати вказівки підлеглим та вимагати їх виконання. Дане право впливає:

- а) з повноважень керівника, які визначають його статус в межах формальної організації;
- б) з особистих якостей особи та її вміння завоювати прихильність і авторитет у колективі;
- в) з необхідності координувати та узгоджувати дії колективу як з сторони вищих, так і низових рівнів управління;
- г) з авторитету відповідної посадової особи.

28. До механістичних (бюрократичних) організаційних структур управління належать:

- а) лінійна, дивізійно-інноваційна, атомістична, модульна;
- б) проектна, матрична, бригадна, інноваційна, венчурна, створена за принципом ринку;
- в) лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, дивізійна;
- г) функціональна, групова (бригадна), матрична, створена за принципом ринку.

29. Неформальна організаційна структура – це:

- а) структура, яка виникає на основі взаємовідносин членів колективу, єдності чи протиріч їх поглядів чи інтересів;
- б) структура, вибрана і встановлена керівництвом вищого рівня управління шляхом організаційних заходів;
- в) об'єднання людей та матеріальних ресурсів та будь-які упорядковані зв'язки між ними;
- г) структура, яка найбільш повно відповідає цілям організації, допомагає досягнути їх з мінімумом витрат.

30. Визначте ознаки, які характеризують матричну організаційну структуру управління:

- а) в межах підприємства створюються спеціальні цільові підрозділи, які об'єднують провідних спеціалістів для розробки певних проектів та програм, виникає імовірність подвійного підпорядкування;
- б) на підприємстві наявний керівник-єдиноначальник, який несе відповідальність за вирішення усіх завдань, які стоять перед підприємством; між окремими підрозділами наявний матричний тип зв'язку;
- в) це внутрішньофірмове утворення, яке носить тимчасовий характер і призначене для розробки певної програми; наявність великої кількості рівнів управління і високої норми керованості;
- г) це структура, при якій окремі підрозділи є територіально розмежованими; її функціонування вимагає застосування матричних та економіко-математичних моделей.

Відповіді на тести (варіант V):

1	б	11	а	21	а
2	а	12	г	22	б
3	в	13	г	23	б
4	в	14	б	24	в
5	г	15	в	25	а
6	в	16	б	26	б
7	в	17	б	27	а
8	а	18	в	28	в
9	а	19	в	29	а
10	г	20	г	30	а

ТЕСТИ
(підвищеного рівня складності)

1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

1. Що слід розуміти під терміном «управління» і де переважно він застосовується?

1. Термін «управління» застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.
2. Термін «управління» є синонімом терміну «менеджмент», але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності.
3. Термін «управління» не є синонімом терміну «менеджмент» і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін «управління» застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

2. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?

1. Термін «менеджмент» означає керування якоюсь системою.
2. Під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
3. Термін «менеджмент» означає управління будь-чим.
4. Термін «менеджмент» означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

3. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

1. Вищого, середнього і найнижчого рівнів.
2. Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівнів.
3. Вищого і середнього рівнів.
4. Вищого і найнижчого рівнів.

4. Що означає термін «менеджмент» і з якої мови він походить?

1. З англійської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою.
2. З німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
3. З англійської мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
4. З російської і означає завідувати будь-чим.

5. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.
2. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації і контролю.

6. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління ?

1. Партнерство та однодумство.
2. Спільне місце їх діяльності.
3. Спільна мета діяльності.
4. Спільне бажання отримувати прибутки.

7. *Визначить, що таке об'єкт управління?*

1. Людина чи група людей, якими управляють.
2. Апарат управління.
3. Люди, які займаються управлінням.
4. Люди, які виконують певні завдання.

8. *Що означає термін «менеджер»?*

1. Менеджер - це організатор колективу.
2. Менеджер - це керівник трудового колективу.
3. Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.
4. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

9. *Хто такий підприємець?*

1. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.
2. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
3. Це людина, яка завжди ризикує.
4. Це людина, яка створює матеріальні цінності.

10. *Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?*

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

11. *Що таке процесний підхід до управління?*

1. Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
2. Сукупність безперервних операцій і процедур.
3. Безперервне виконання операцій і процедур.
4. Безперервне виконання планових завдань.

12. *Що таке системний підхід до управління?*

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
3. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Сукупність суб'єкта і об'єкта управління.

13. Що таке ситуаційний підхід до управління?

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

14. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?

1. Термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою.
2. Під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь економічною системою.
3. Термін «менеджмент» походить від англійського «manage» і означає керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі.
4. Під терміном «менеджмент» розуміють завідувати та керувати якоюсь системою.

15. Що є складовим елементом управління?

1. Маркетинг.
2. Менеджмент.
3. Економічні процеси.
4. Соціально-економічні процеси.

16. Що слід розуміти під терміном управління?

1. Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
2. Робота, що пов'язана з переробкою інформації.
3. Керівництво людьми.
4. Керівництво людьми і технікою.

17. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Окремі підрозділи організацій.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, що в них здійснюються.

2. Історія розвитку менеджменту

18. Школа наукового управління отримала свій розвиток у:

1. 1885-1920 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

19. «Батьком» школи наукового управління вважається:

1. А.Файоль.
2. Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор.
4. М.Фоллет.

20. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

21. Адміністративна (класична) школа управління отримала свій розвиток у:

1. 1900-1950 рр.
2. 1885-1920 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

22. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

23. Засновниками школи людських стосунків вважаються:

1. М. Фоллет та А.Файоль.
2. А. Файоль та Г. Гант.
3. М. Фоллет та Е. Мейо.
4. Ф. Тейлор та А. Файоль.

24. Вітчизняні фахівці в галузі менеджменту вважають, що на різних етапах розвитку управлінської науки в Україні вагомий внесок у неї зробили такі українські вчені:

1. К. Воблій, М. Зібер.
2. Коропецький, В. Бандера.
3. Т. Войнаровський, Г. Цехановський.
4. М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

25. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує:

1. З того часу, коли з'явилися перші організації.
2. З того часу, коли з'явилися гроші.

3. З того часу, коли утворился Київська Русь.
4. З того часу, коли виникла потреба у розподілі функцій управління.

26. Школа людських стосунків в управлінні отримала свій розвиток у:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1885-1920 рр.
4. 1950-1988 рр.

27. Найвідомішими представниками «Школи людських стосунків» в управлінні є:

1. А. Файоль, А. Маслоу.
2. М.Фоллет, Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор, Г.Емерсон.
4. Г.Форд, Лі Яккока.

28. Важливим внеском «Школи людських стосунків» у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

29. Науковий (або кількісний) підхід до управління отримав розвиток у наступні роки:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1950-1988 рр.
4. 1885-1920 рр.

30. Інтерес до управління як науки з'явився:

1. На початку XVIII ст.
2. На початку XV ст.
3. В кінці XIV ст.
4. На початку XX ст.

31. Як слід розуміти ситуацію у менеджменті організації?

1. Конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час.
2. Набір певних обставин.
3. Набір проблем у даний час.
4. Обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

32. Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років XX століття:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.
4. Процесний, системний, ситуаційний підходи.

33. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. Процесним підходом.
4. Поведінським підходом.

34. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. Процесним підходом.
3. Ситуаційним підходом.
4. Системним підходом.

35. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

1. Ситуаційний підхід.
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

36. Школа наукового управління найчастіше пов'язана з науковими роботами:

1. Д. Мак-Грегора.
2. Е.Мейо.
3. Р. Лайкерта.
4. Ф. Тейлора.

37. На чому базується системний підхід до управління?

1. На використанні теорії систем.
2. На використанні принципів менеджменту.
3. На використанні закономірностей управління.
4. На використанні сучасних методів менеджменту.

38. Коли почав формуватися менеджмент як галузь управлінських знань?

1. У першій половині XVIII ст.
2. У першій половині XVI ст.

3. У другій половині XVIII ст.
4. У другій половині XV ст.

39. Коли з'явилися перші друковані роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення менеджменту?

1. В кінці XIX-XX ст.
2. На початку XX ст.
3. На початку XIX ст.
4. В кінці XVIII ст.

40. Хто переважно стояв на чолі перших організацій у давніх державах світу?

1. Царі і королі.
2. Губернатори і воєводи.
3. Воєводи і королі.
4. Царі, королі, воєводи, губернатори.

41. Де, на думку вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту, формувалася практика управління організаціями?

1. В Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі.
2. В Київській Русі.
3. В Римі і Шумері.
4. В Шумері та Македонії.

3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

42. На чому базуються принципи менеджменту?

1. На законах, які діють в Україні.
2. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
3. На положеннях про підрозділи організацій.
4. На підзаконних актах.

43. Що слід розуміти під принципами менеджменту?

1. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
4. Положення про діяльність органів управління.

44. Що передбачають принципи менеджменту?

1. Територіальні аспекти управління.
2. Стан та розвиток системи управління.
3. Територіальні аспекти процесів управління.
4. Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління, а також мати правове оформлення.

45. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?

1. Рациональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей.
2. Вироблення колегіального вирішення певних проблем.
3. Застосування різноманітних правил в управлінні.
4. Оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

46. У чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління?

1. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням їх територіального розміщення.
2. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням тільки їх галузевої належності.
3. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням як галузевої належності, так і територіального розміщення.
4. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.

47. Зведення правил, норм поведінки, установок, які створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники, відноситься до:

1. Економічних законів.
2. Методів менеджменту.
3. Законів управління.
4. Принципів менеджменту.

48. Що мається на увазі під поняттям «основні принципи менеджменту»?

1. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
4. Об'єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та організації.

49. Як слід розуміти термін «принцип»?

1. Основні завдання.
2. Основні функції.
3. Основні методи впливу на людей.
4. Начало, основа поведінки, основне правило.

50. Що є підґрунтям управління будь-якою системою?

1. Принципи, які відображають ринкові умови господарювання.
2. Методи менеджменту.

3. Функції менеджменту.
4. Фінансові ресурси.

51. Що повинні відображати сучасні принципи менеджменту?

1. Основні закономірності управління.
2. Основні зв'язки, які складаються в системі.
3. Основні відносини, які складаються в системі.
4. Основні властивості, зв'язки і відносини управління, які складаються в системі.

52. Що передбачає дисципліна як принцип менеджменту?

1. Виконання всіма працівниками поставлених завдань.
2. Чітке дотримання адміністрацією підприємства і його персоналом укладеного колективного договору та контракту.
3. Виконання менеджерами поставлених завдань.
4. Виконання працівниками апарату управління поставлених завдань.

53. Як можна пояснити сутність принципу «підпорядкування особистого інтересу загальному»?

1. В організації завжди повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації.
2. Інтерес одного працівника повинен переважати над інтересами організації.
3. Інтерес окремих менеджерів повинен переважати над інтересами окремих груп працівників.
4. В організації інтерес одного працівника або групи не повинен переважати над інтересом організації в цілому.

54. Які принципи менеджменту обґрунтував у своїй книзі «Нікомахова етика» давньогрецький філософ Арістотель?

1. Етичні та естетичні принципи.
2. Організаційні.
3. Корпоративні.
4. Моральні принципи.

55. Як слід розуміти принцип «винагорода персоналу»?

1. Цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю.
2. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати персоналу.
3. Цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу.
4. Цей принцип передбачає постійне підвищення зарплати менеджерам.

4. Основи теорії організації

56. Що слід розуміти під організацією?

1. Групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку.

2. Групу людей, діяльність яких координується органом управління.
3. Групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.
4. Групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

57. Яким чином поділяються організації?

1. Формальні та прості.
2. Формальні та неформальні, складні та прості.
3. Неформальні та складні.
4. Складні і формальні.

58. Які організації слід вважати формальними?

1. Діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети.
2. Діяльність яких свідомо планується.
3. Діяльність яких не планується і не регулюється.
4. Діяльність яких організується керівником.

59. Які організації слід вважати неформальними?

1. Ті, які виникають спонтанно.
2. Ті, які виникають і функціонують спонтанно.
3. Ті, які функціонують згідно положень та статутів.
4. Ті, які функціонують згідно певних інструкцій.

60. Які організації слід вважати складними?

1. Ті, які характеризуються набором багатьох пов'язаних цілей та завдань.
2. Ті, які мають одну мету і завдання.
3. Ті, які мають багато завдань.
4. Ті, які мають багато цілей.

61. Які складові елементи входять до керуючої системи?

1. Ті, які планують діяльність керованої системи.
2. Ті, які організують діяльність керованої системи.
3. Ті, які забезпечують процес управління організацією.
4. Ті, які забезпечують виконання виробничих завдань.

62. Що таке система управління?

1. Сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.
2. Сукупність взаємодіючих елементів.
3. Цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.
4. Сукупність елементів організації.

63. З чого складається організація?

1. Керованої підсистеми.
2. Керуючої та керованої підсистем.
3. Керуючої системи.
4. Керуючої системи, яка забезпечує отримання прибутків.

64. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

1. Взаємодією із внутрішнім середовищем.
2. Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
3. Взаємодією із виробниками товарів.
4. Взаємодією із зовнішнім середовищем.

65. Якими основними ознаками характеризується закрита система?

1. Має жорсткі фіксовані межі, і її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему.
2. Має жорсткі фіксовані межі дії.
3. Має жорсткі фіксовані межі, і її дії не залежні від інших систем.
4. Не має жорстких фіксованих меж дії.

66. Які складові елементи входять до керованої системи?

1. Ті, які забезпечують отримання прибутків.
2. Ті, які забезпечують безпосередній процес господарської (комерційної) та інших видів діяльності організації.
3. Ті, які забезпечують окремі види діяльності організації.
4. Ті, які здійснюють вплив на процес діяльності організації.

67. Які основні загальні риси має організація?

1. Наявність всіх ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
3. Наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
4. Наявність вертикального поділу праці.

68. Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?

1. Цілі та структуру організації.
2. Завдання та технологію організації.
3. Цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру.
4. Технологію та персонал.

69. Що таке ціль організації?

1. Кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань.
2. Результат діяльності організації.
3. Конкретний результат діяльності.
4. Конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

70. Що таке завдання?

1. Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей.
2. Види робіт.
3. Робота з предметами праці.
4. Робота, яку виконують робітники.

71. Що таке технологія?

1. Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, вироби, нову інформацію тощо).
2. Перетворення вхідних елементів у вихідні.
3. Вихідні елементи (кінцеві результати праці).
4. Засіб перетворення вихідних елементів.

72. До внутрішнього середовища організації належать:

1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
2. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура.
3. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
4. Персонал і організаційна культура.

73. Організація – це:

1. Об'єднання людей для виконання певних робіт.
2. Група людей, що спільно реалізує певну програму.
3. Свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і спільно реалізує певну програму або цілі.
4. Об'єднання людей для здійснення виробничої діяльності.

74. Управлінський персонал – це:

1. Сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують функції управління.
2. Працівники, які керують робітниками.
3. Працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади.
4. Сукупність працівників, які виконують певні функції.

75. Що слід розуміти під місією організації?

1. Основні завдання організації.
2. Основні функції організації.
3. Основні види робіт організації.
4. Чітко виражену причину існування організації.

76. Що таке неформальні організації?

1. Організації, які об'єдналися для спільної діяльності.
2. Організації, які виникають і функціонують спонтанно.

3. Організації, які об'єдналися для виконання певних завдань.
4. Організації, які виконують окремі завдання.

77. Визначіть, що таке суб'єкт управління?

1. Людина або група людей, які мають певні знання про управління.
2. Учасники управління.
3. Людина або група людей, які здійснюють управління.
4. Група людей, що виконує заплановані роботи.

78. Статут організації – це:

1. Основний документ організації, який регламентує всі сторони діяльності, незалежно від її форми і власності.
2. Документ, який встановлює форму власності на майно.
3. Документ, який визначає права і відповідальність організації.
4. Документ, який встановлює відповідальність організації.

79. Основний мотивуючий вплив оренди полягає в тому, що:

1. Колектив стає власником підприємства і прибутку.
2. Після сплати орендних платежів і податків отриманий прибуток є власністю колективу.
3. Колектив сам розпоряджається всіма ресурсами підприємства.
4. Колектив сам планує свою діяльність.

80. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

1. Горизонтальному поділі управлінської праці.
2. Вертикальному поділі управлінської праці.
3. Вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці.
4. Необхідності контролювати діяльність персоналу.

81. Мале підприємство у роздрібній торгівлі – це підприємство:

1. З чисельністю працівників до 50 осіб.
2. З чисельністю працівників до 100 осіб.
3. З чисельністю до 30 осіб.
4. З чисельністю працівників до 15 осіб.

82. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Повне товариство з додатковою відповідальністю.

83. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум - додатково майном, що їм належить, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Товариство з додатковою і обмеженою відповідальністю.

84. Що слід розуміти під розвитком організації?

1. Необхідність отримувати великі прибутки.
2. Потреба ринкової економіки.
3. Необхідність забезпечення виконання певних завдань.
4. Об'єктивну необхідність і потребу сучасної ринкової економіки.

85. Коли отримав широкого розповсюдження в економічній літературі термін «організація»?

1. У 20-ті роки ХХ століття.
2. У 30-ті роки ХХ століття.
3. У 60-ті роки ХХ століття.
4. У 70-ті роки ХХ століття.

86. Які закономірності, як правило, фіксуються в понятті «організація»?

1. Закономірності розвитку системи управління.
2. Закономірності поведінки та взаємодії окремих частин системи.
3. Динамічні закономірності системи, які належать до функціонування, поведінки та взаємодії її частин.
4. Закономірності розвитку об'єктів управління.

87. Які основні аспекти розрізняють в організації?

1. Невідповідність систем умовам оточуючого середовища.
2. Відповідність систем умовам внутрішнього середовища.
3. Відповідність систем умовам оточуючого середовища.
4. Упорядкованість та спрямованість.

88. Як називаються в українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи?

1. Фірми.
2. Заклади.
3. Підприємства.
4. Установи.

89. Що таке асоціації?

1. Договірні об'єднання, які створені з метою постійної координації господарської діяльності.
2. Об'єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю.

3. Підприємства, які займаються комерційною діяльністю.
4. Підприємства, які створені для отримання прибутку.

90. Що таке корпорація?

1. Договірні об'єднання, що створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів.
2. Об'єднання, що створені для здійснення певних видів діяльності.
3. Підприємства, що створені для здійснення комерційної діяльності.
4. Підприємства, що створені для отримання прибутку.

91. Як класифікують підприємства за сферою галузевої приналежності?

1. Комерційні, фінансові та виробничі.
2. Продовольчі, промислові тощо.
3. Промислові, фінансові і комерційні.
4. Промислові, торговельні, будівельні, наукові тощо.

92. Стратегічний альянс – це:

1. Угода про кооперацію двох взаємозалежних фірм для отримання прибутків.
2. Угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних стратегічних цілей.
3. Договір про співробітництво між двома фірмами для взаємної фінансової підтримки.
4. Договір про спільну діяльність двох фірм.

93. Засновником малого підприємства можуть бути:

1. Один громадянин, члени сім'ї та інші особи, які спільно здійснюють підприємницьку діяльність.
2. Один громадянин та члени сім'ї.
3. Члени однієї сім'ї.
4. Члени декількох сімей.

94. Всі загальні функції по створенню підприємства покладаються на:

1. Його керівника.
2. Його засновника (засновників).
3. Його засновника і відповідні органи місцевої влади.
4. Засновника і органи місцевої влади.

95. Зі змістовної точки зору найменування створюваного підприємства може бути:

1. Іменним і предметним.
2. Комбінованим.
3. Іменним, предметним або комбінованим.
4. Комбінованим і предметним.

96. Ліквідація підприємства здійснюється:

1. Місцевим органом виконавчої влади, який затвердив статут.
2. Ліквідаційною комісією, яка утворюється власником.
3. Місцевою державною адміністрацією після погодження з власником майна.
4. Ліквідаційною комісією, яка утворюється місцевою владою.

97. Основними документами для створення спільних підприємств є:

1. Протокол намірів для створення спільного підприємства, установчий договір та статут.
2. Статут та договір.
3. Протокол намірів та статут.
4. Статут та угода.

98. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Організаційна культура.
2. Цілі і персонал.
3. Технологія.
4. Постачальники і конкуренти.

99. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

100. До зовнішнього середовища організації непрямой дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

101. До внутрішнього середовища належать:

1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
2. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

102. Що мається на увазі під поняттям «організація»?

1. Об'єднання людей для виконання певних робіт.
2. Свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і спільно реалізує певну програму або цілі.
3. Група людей, що спільно реалізують певну програму.
4. Група людей, що об'єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей.

103. Що слід розуміти під місією організації?

1. Основні завдання організації.
2. Основні функції організації.
3. Основний напрямок діяльності.
4. Чітко виражену причину існування.

104. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Споживачі, конкуренти, закони.
2. Цілі, завдання.
3. Персонал, технології.
4. Структура управління.

105. Визначаються такі фази життєвого циклу організації:

1. Утворення, становлення, розвиток, відродження.
2. Народження, зрілість.
3. Народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.
4. Народження, зрілість, відродження.

106. Організація, що має однозначні внутрішні взаємозв'язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності – це:

1. Первинна організація.
2. Органічна організація.
3. Вторинна організація
4. Механістична організація.

107. Характерні ознаки органічної організації:

1. Розмитість меж, значна самостійність окремих ланок, слабка ієрархічність, перевага неформальних відносин.
2. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, жорстка регламентація всіх сторін діяльності.
3. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага неформальних стосунків.
4. Неоднозначні внутрішні взаємозв'язки.

108. Визначте характерні ознаки неформальної організації:

1. Соціальне утворення, яке виконує певні завдання.

2. Виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету.
3. Об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення.
4. Соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

109. Горизонтальний розподіл праці – це:

1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.
2. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.
3. Розподіл значного обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання.
4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

110. Чи можуть неформальні організації заважати досягненню формальних цілей?

1. Не можуть.
2. Можуть.
3. Іноді можуть.
4. Ніколи не заважають.

111. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад і супідрядність взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією,
2. Склад ланок управління організацією.
3. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
4. Розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

112. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління.
2. Сукупність функціональних служб.
3. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів).
4. Сукупність різних підрозділів (органів) управління.

113. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні окремими організаціями.

114. Який тип оргструктур управління вважається найбільш простим?

1. Функціональний.
2. Змішаний.
3. Лінійний.
4. Матричний.

115. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Сукупність ланок керованої системи.
2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
3. Окремі ланки управління організацією.
4. Осіб, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

116. Що належить до елементів організаційних структур управління?

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Система взаємозв'язків між органами управління.
3. Ланки управління організацією.
4. Сукупність різних підрозділів органів управління.

117. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Органи управління організацією.
2. Порядок підпорядкування органів управління.
3. Рівень управління.
4. Порядок розташування окремих ланок в організації.

118. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном, - це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Повне товариство.
4. Командитне товариство.

119. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум – додатково майном, що їм належить:

1. Повне товариство.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Командитне товариство.
4. Товариство з додатковою відповідальністю.

120. Вид господарської діяльності, при якій частина учасників відповідає по боргах усім своїм майном, а частина тільки в межах своїх внесків у статутний фонд:

1. Дочірнє товариство.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Повне товариство.
4. Командитне товариство.

121. Одна з форм монополій, об'єднання багатьох промислових, фінансових і торговельних підприємств, що формально зберігають

самостійність, а фактично підпорядковані фінансовому контролю і керівництву пануючої в об'єднанні групі підприємств:

1. Концерн.
2. Картель.
3. Консорціум.
4. Корпорація.

122. Одна з основних форм монополій, учасники якої домовляються про обсяги виробництва, ринки збуту, умови продажу, ціни, рівень заробітної плати, строки платежу:

1. Концерн.
2. Консорціум.
3. Картель.
4. Корпорація.

5. Функції та технологія менеджменту

123. Чому управління носить функціональний характер?

1. Тому що управління – це діяльність, а будь-яка діяльність розглядається як функціонування чогось, наприклад, підприємства.
2. Тому що управління вимагає (передбачає) здійснення різного характеру впливу на певний об'єкт.
3. Це пов'язано з розподілом праці в управлінні.
4. Це пов'язано з кооперацією праці.

124. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

125. Що повинні відображати функції менеджменту?

1. Основні закономірності управління системами.
2. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

126. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

1. На досягнення певної мети організації.
2. На виконання виробничих завдань.
3. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
4. На досягнення запланованих прибутків.

127. Які функції менеджменту слід вважати загальними?

1. Контролю і організації.
2. Планування і мотивації.
3. Організація і контроль.
4. Планування, організація, мотивація та контроль.

128. До загальних основних функцій менеджменту належать:

1. Науковість, цілеспрямованість, послідовність.
2. Планування, організація, мотивація, контроль.
3. Координація, складання звітів, контроль.
4. Організація, контроль та планування.

129. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, мотивації.
2. Процес планування, організації, контролю та регулювання.
3. Процес планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення певної цілі.
4. Процес контролю та організації.

130. До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:

1. Планування.
2. Кредитування.
3. Організації, мотивації.
4. Контроль.

131. Хто розподіляє функції управління в організації?

1. Спеціалісти.
2. Робітники.
3. Керівник організації.
4. Спеціалісти та робітники.

132. Хто розподіляє функції в підрозділі організації?

1. Керівник підприємства.
2. Відділ персоналу.
3. Економісти.
4. Керівник підрозділу.

133. Що таке функції менеджменту?

1. Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.
2. Вид управлінської діяльності.
3. Стадії процесу управління.
4. Вид діяльності.

134. Наукою про управління управлінські функції розглядаються як:

1. Незалежні одна від одної види діяльності.

2. Застосування методів наукового дослідження до проблем, що виникають в організації.
3. Серія безперервних взаємопов'язаних дій.
4. Надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей щодо виконання дорученого завдання.

135. У результаті чого виникли функції управління?

1. В результаті поділу праці.
2. В результаті поділу і спеціалізації праці.
3. В результаті кооперації праці.
4. В результаті поділу і кооперації праці.

136. Які основні функції виділяє А. Файоль?

1. Планування, організацію, мотивацію і координування.
2. Організацію і координування.
3. Планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль.
4. Координування і контроль.

137. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією) – це:

1. Методи менеджменту.
2. Принципи менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Закони управління.

138. Функції менеджменту відображають:

1. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
2. Основні закономірності управління системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні види діяльності в організації.

139. Процес створення умов, які впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі, відносять до функцій:

1. Координації.
2. Організації.
3. Планування.
4. Мотивації.

140. Функції менеджменту спрямовані:

1. На розроблення та розподіл завдань між виконавцями.
2. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників у діяльності організації.
3. На виконання виробничих завдань.

4. На досягнення певної мети організації.

141. Що мається на увазі під поняттям «функція планування»?

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
2. Встановлення цілей організації.
3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
4. Визначення способів досягнення цілей організації.

142. Що слід розуміти під поняттям «функція мотивації»?

1. Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.
2. Спонування себе до ефективної діяльності.
3. Процес спонування себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
4. Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

143. Що забезпечує управлінська «функція мотивації»?

1. Досягнення особистих цілей.
2. Спонування працівників до ефективного виконання поставлених завдань.
3. Виконання прийнятних управлінських рішень.
4. Забезпечення безперечного впливу на підлеглого.

144. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. Після виконання певних робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

145. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. Після виконання запланованих робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

146. Відповідно до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються у такому порядку:

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

147. На впевненості у тому, що за відповідно виконану роботу людина отримає винагороду, ґрунтується наступна теорія мотивації:

1. Справедливості.
2. Потреб.

3. Винагород.
4. Очікування.

148. До засобів мотивації праці не відносяться:

1. Винагороди.
2. Проведення виробничих нарад.
3. Підвищення кваліфікації персоналу.
4. Забезпечення умов для самовираження.

149. Організаційне планування здійснюється:

1. Тільки на вищому рівні управління,
2. На вищому та середньому рівні управління.
3. На середньому рівні управління.
4. На всіх рівнях управління.

6. Планування як загальна функція менеджменту

150. Стратегія скорочення – це:

1. Стратегія поєднання альтернатив.
2. Стратегія останньої дії.
3. Стратегія обмеження окремих видів діяльності.
4. Стратегія поведінки організації в певних умовах.

151. Тактика організації – це:

1. Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
2. Завдання, які треба виконувати.
3. Види робіт по досягненню цілей.
4. Плани робіт, які слід виконувати.

152. Процес оцінки стратегії організації – це:

1. Аналіз фактично досягнутих результатів роботи.
2. Порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами.
3. Механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.
4. Аналіз поточних результатів роботи.

153. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:

1. Тактику, правила, бюджети.
2. Тактику і правила.
3. Бюджети.
4. Правила.

154. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

1. Сильні сторони своїх конкурентів.

2. Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.
3. Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
4. Сильні сторони конкурентів.

155. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

1. Вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів.
2. Оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації.
3. Вивчати зміни, які відбуваються.
4. Вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

156. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

1. Досяжність, конкретність, орієнтація у часі.
2. Досяжність і орієнтація у часі.
3. Орієнтація у часі і конкретність.
4. Досяжність.

157. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

1. Визначення їх стратегії та сильних сторін.
2. Визначення їх цілей та сильних сторін.
3. Визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін.
4. Визначення стратегії.

158. Планування – це:

1. Розроблення можливих варіантів існування організації.
2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.
3. Розроблення завдань для підлеглих.
4. Аналіз можливих змін у діяльності організації.

159. Стратегія організації – це:

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
3. План реалізації цілей.
4. Поточні плани для досягнення цілей.

160. Більшість організацій найчастіше вибирають таку стратегію:

1. Скорочення.
2. Зростання.
3. Помірного зростання.
4. Помірного скорочення.

161. У стратегії організації найчастіше розглядають такі основні елементи:

1. Споживачів продукції та її виробників.
2. Виробників і споживачів продукції.
3. Виробників та конкурентів.
4. Споживачів (покупців) продукції та конкурентів.

162. Планування цілей, планування засобів, планування процесів – це:

1. Сфера планування менеджменту.
2. Особливості планування менеджменту.
3. Предмет планування менеджменту.
4. Соціально-економічне планування.

163. Стратегічне планування полягає:

1. У розробці стратегій.
2. У розробці цілей.
3. У розробці місії.
4. У розробці тактики та політики.

164. Стратегічне планування включає:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір альтернатив.
3. Визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
4. Визначення місії.

165. Довгострокові та перспективні плани розробляються найчастіше строком на:

1. 3-5 років.
2. 5 і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, квартал, місяць, тиждень.

166. Середньострокові плани розробляються строком на:

1. 2 – 3 роки.
2. П'ять і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, місяць, декаду, тиждень.

167. Короткострокові плани розробляються строком на:

1. 5 і більше років.
2. 3 – 5 років.
3. 1 рік.
4. 2 роки.

168. Під плануванням розуміють:

1. Вид діяльності.
2. Відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.
3. Перспективу розвитку.
4. Стан організації.

169. Оперативні плани розробляються строком на:

1. Півріччя, місяць, декаду, тиждень.
2. По робочих днях.
3. 3 – 5 років.
4. 1 рік.

170. Під місією організації розуміють:

1. Причину створення організації.
2. Чітко виражену причину існування організації.
3. Основні завдання організації.
4. Політику організації.

171. Графіки виконання роботи, послідовний опис операцій, сітьове планування і управління, робочий календар належать до:

1. Принципів організаційного планування.
2. Методів організації.
3. Методів організаційного планування.
4. Методів контролю.

172. Останнім етапом стратегічного планування є:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір тактики.
3. Вибір методів реалізації мети.
4. Вибір політики організації.

173. Тактика організації – це:

1. Основні види робіт, які потрібно виконувати.
2. Перспективні завдання.
3. Перспективні цілі.
4. Короткотермінові стратегії.

174. Політика організації – це:

1. Конкретні дії керівника для досягнення цілей.
2. Загальні дії менеджерів для виконання певних завдань.
3. Загальне керівництво до дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.
4. Окремі дії керівників для реалізації рішень.

175. Бюджет організації – це:

1. Метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі з метою досягнення певних цілей.
2. Метод розподілу ресурсів.
3. Метод реалізації цілей.
4. Метод стимулювання праці персоналу.

176. Що є оцінкою стратегії організації?

1. Порівняння результатів роботи з цілями.
2. Порівняння результатів роботи з місією і цілями організації.
3. Порівняння витрат з прибутками.
4. Порівняння досягнутих результатів за певний період.

7. Організація як загальна функція менеджменту

177. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Органи управління організацією.
2. Порядок підпорядкування органів в організації.
3. Рівень управління.
4. Порядок складання звітності.

178. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад ланок управління організацією.
2. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
3. Склад підрозділів управління.
4. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

179. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів) управління.
2. Сукупність лінійних органів управління.
3. Сукупність функціональних служб.
4. Сукупність окремих ланок управління.

180. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

181. Організаційна структура управління визначається:

1. Супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління.
2. Складом ланок управління організацією.
3. Складом і супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією,

4. Складом підрозділів організації.

182. Що належить до елементів організаційних структур управління?

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Ланки управління організацією.
3. Система взаємозв'язків між органами управління.
4. Ланки і органи управління організацією

183. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Всі ланки управління організацією.
2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
3. Сукупність ланок керованої системи.
4. Сукупність ланок керуючої системи.

184. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Порядок підпорядкування органів управління організацією.
2. Органи управління організацією.
3. Рівень та органи управління організацією.
4. Рівень управління.

185. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління.
2. Сукупність функціональних служб.
3. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів).
4. Сукупність органів управління.

186. Де зосереджуються всі функції управління нижчими підрозділами при лінійній структурі?

1. У різних ланках управління організацією.
2. В одній ланці.
3. У різних підрозділах організації.
4. В одному підрозділі.

187. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні об'єднанням організацій.
3. В управлінні малими організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

188. Де переважно застосовується функціональна структура управління?

1. В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
2. В управлінні великими організаціями.
3. В управлінні об'єднанням організацій.
4. В управлінні середніми і малими організаціями.

189. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління ?

1. В управлінні середніми за розміром організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні великими сучасними організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

190. Де переважно застосовуються дивізіональні структури управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні малими об'єднаннями.
4. В управлінні великими багатопрофільними організаціями зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень.

191. Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

1. В управлінні багатопрофільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні середніми за розміром організаціями.
4. В управлінні великими організаціями.

192. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління ?

1. Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
2. Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
3. Орієнтація на нововведення.
4. Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

193. Відповідальність у менеджменті – це:

1. Обов'язок членів колективу звітувати про виконання завдань.
2. Обов'язок відповідати за свої дії.
3. Обов'язок виконувати поставлені завдання.
4. Акуратно і вчасно виконувати доручені завдання.

194. Повноваження – це:

1. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання певних завдань.
2. Право розпоряджатися фінансовими ресурсами.
3. Право розпоряджатися людськими ресурсами.
4. Право розпоряджатися майном підприємства.

195. Що слід розуміти під організацією взаємодії як функцією менеджменту?

1. Стосунки, які складаються між керівниками вищої та середньої ланок.
2. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.
3. Відносини, які складаються між органами управління та окремими працівниками.
4. Поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії.

196. Що слід розуміти під делегуванням?

1. Передача керівниками своїх прав підлеглим.
2. Передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
3. Передача керівниками відповідальності своїм підлеглим.
4. Це основний процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації.

197. Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові організації делегують повноваження:

1. З управління певним типом продукції.
2. З управління певним підрозділом.
3. З управління певними спеціалістами.
4. З управління певними групами працівників.

198. Чим визначаються повноваження в організації?

1. Політикою та правилами.
2. Процедурами та операціями.
3. Політикою, процедурами, правилами, які мають властивість розширятися в напрямі вищих рівнів управління.
4. Правилами.

199. Що створює делегування лінійних повноважень в організації?

1. Виробничі підрозділи.
2. Ієрархію рівнів управління.
3. Ланки управління.
4. Підсистеми управління.

200. Яка організаційна структура вважається найбільш ефективною для організацій, які мають філіали у різних регіонах?

1. Функціональна.
2. Лінійна.
3. Змішана.
4. Дивізійна.

201. Що слід розуміти під органіграмою організаційної структури управління?

1. Зв'язки між органами управління.
2. Побудову зв'язків між окремими ланками управління.
3. Схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, що існують між органами управління.
4. Відображення взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемами.

202. Що слід відносити до основних недоліків структури управління, яка орієнтована на споживача?

1. Великий ризик обсягу обслуговування споживачів.
2. Великий ризик обсягу обслуговування та труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
3. Труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
4. Великий ризик в отриманні запланованих прибутків.

203. Які загальні показники використовуються найчастіше для визначення ефективності будь-якої організаційної структури управління?

1. Рівень виконання виробничих завдань.
2. Рівень виконання запланованих прибутків.
3. Рівень досягнення цілей організації.
4. Рівень виконання основних завдань та цілей організації.

8. Мотивація як загальна функція менеджменту

204. Цінність винагороди працівника організації – це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.
3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.
4. Передбачення поведінки працівника.

205. Процесуальні концепції мотивації працівників організації враховують:

1. Групову поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
2. Індивідуальну поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.
4. Поведінку всіх працівників організації.

206. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні та організаційні.
2. Змістовні та процесуальні.
3. Процесуальні та матеріально-грошові.
4. Змістовні та грошові.

207. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації:

1. Премії.
2. Премії та цінні подарунки.
3. Цінні подарунки та заробітна плата.
4. Заробітна плата.

208. Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.
2. Потребах і винагородах.
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

209. Потреби бувають:

1. Первинні і внутрішні.
2. Внутрішні і вторинні.
3. Первинні, вторинні, внутрішні і зовнішні.
4. Внутрішні і зовнішні.

210. До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.
2. Фізіологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні.

211. До прецесійних теорій мотивації не відносять:

1. Теорію очікувань Врума.
2. Теорію Туган-Барановського.
3. Теорію Портера і Лоулера.
4. Теорію справедливості.

212. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади і причетності.
2. Успіху і влади.
3. Влади, успіху, причетності.
4. Влади і економічної зацікавленості.

213. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні та економічні.
2. Економічні та психологічні.
3. Гігієнічні та психологічні.
4. Гігієнічні та мотиваційні.

214. Теорія очікувань базується на:

1. Очікуванні визнання заслуг з боку керівника.
2. Очікуванні появи якоїсь події.
3. Очікуванні підвищення посадового окладу.
4. Очікуванні підвищення.

215. До зовнішніх потреб відносяться:

1. Зарплата і службове авто.
2. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
3. Службове авто і кар'єра.
4. Зарплата і додаткова відпустка.

216. До змістовних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія Герцберга і Маслоу.
2. Теорія Туган-Барановського і Маслоу.
3. Теорія Мак-Клелланда і Маслоу.
4. Теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга.

217. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

218. До прецесійних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія очікувань Врума і Маслоу.
2. Теорія очікувань Врума, теорія справедливості, прецесійна теорія Портера і Лоурела.
3. Теорія Туган-Барановського.
4. Теорія Маслоу.

219. Що слід розуміти під терміном «потреба»?

1. Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.
2. Відчуття нестачі чого-небудь.
3. Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.
4. Відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.

220. Які основні групи мотивів до праці виділив український вчений В. Підмарков?

1. Забезпечення та визнання.
2. Визнання та престиж.
3. Забезпечення, визнання, престиж.
4. Забезпечення та престиж.

221. Як слід розуміти мотиви престижу?

1. Намагання працівника зайняти найвищу посаду в організації.
2. Намагання працівника реалізувати свою соціальну роль, взяти участь у суспільно значущій роботі.
3. Намагання працівника отримувати високу зарплату.
4. Намагання працівника взяти участь у суспільній роботі.

222. Коли історично виникли питання мотивації праці?

1. З часів виникнення грошей.
2. З часів виникнення організацій.
3. З часів виникнення керівника організації.
4. З часів зародження організованого виробництва.

223. Які основні групи потреб виділив український вчений Туган-Барановський?

1. Фізіологічні та альтруїстичні.
2. Статеві та фізіологічні.
3. Фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні.
4. Фізіологічні та симптоматичні.

224. Що є основною мотивацією праці в японських корпораціях?

1. Отримання високих матеріальних винагород.
2. Гармонізація між працею і капіталом.
3. Визнання заслуг.
4. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.

9. Контроль як загальна функція менеджменту

225. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

226. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1. У період виконання запланованих робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

227. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. У ході проведення певних робіт.
2. Після виконання певних робіт.
3. До фактичного початку виконання певних робіт.

4. У ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

228. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. В ході проведення і після виконання всіх робіт.

229. До форм і методів контролю відносяться:

1. Аналіз та ревізія.
2. Аналіз, перевірка, ревізія, обстеження тощо.
3. Ревізія та обстеження.
4. Перевірка та обстеження.

230. Основними завданнями контролю є:

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

231. Які існують види контролю?

1. Попередній і заключний.
2. Попередній і поточний.
3. Поточний і заключний.
4. Попередній, поточний і заключний.

232. Яким чином реалізується попередній контроль?

1. Через встановлені правила.
2. Через поведінку людей.
3. Через відповідні процедури.
4. Через правила, процедури, поведінку тощо.

233. Контроль має бути:

1. Об'єктивним і гласним.
2. Гласним і дійовим.
3. Об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним.
4. Ефективним.

234. Для зменшення потреб у контролі доцільно:

1. Створювати організаційні та соціально-психологічні передумови для персоналу.
2. Створювати відповідні соціальні передумови для персоналу.
3. Створювати відповідні організаційні умови для персоналу.
4. Постійно удосконалювати систему стимулювання праці персоналу.

235. Контроль – це:

1. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.
2. Вид людської діяльності.
3. Спостереження за роботою персоналу організації.
4. Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

236. Хто має здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом?

1. Спеціалісти.
2. Робітники.
3. Керівники.
4. Окремі керівники.

237. Як здійснюється поточний контроль в організації?

1. Шляхом заслуховування працівників організації на виробничих нарадах.
2. Шляхом спостереження за роботою працівників.
3. Через систему зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами.
4. Шляхом доповідей на зборах і нарадах.

10. Методи менеджменту

238. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:

1. Властивих системі управління відносинах влади і підпорядкування.
2. Відносинах влади.
3. Відносинах підпорядкування.
4. Відносинах влади і підпорядкування.

239. В організаційно-розпорядчих методах менеджменту реалізується:

1. Організаційний вплив.
2. Розпорядчий вплив.
3. Адміністративний вплив.
4. Функція організації, яка передбачає організаційний і розпорядчий вплив.

240. Організаційне нормування як вид впливу на об'єкти управління передбачає:

1. Розроблення нормативів для ефективного управління.
2. Розроблення і використання організаційних нормативів для стабільного збалансованого і стійкого управління.
3. Розроблення правил та інструкцій для регулювання діяльності персоналу.
4. Розроблення і використання правил і нормативів.

241. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

1. Економічних інтересів кожної особи.
2. Економічних інтересів колективу і особи.

3. Матеріальних інтересів тільки колективу.
4. Матеріальних інтересів тільки особи.

242. *Методи менеджменту – це:*

1. Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
2. Засіб впливу на персонал.
3. Засоби впливу на об'єкти управління.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.

243. *Хто використовує методи управління організацією?*

1. Економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти.
2. Лінійні та функціональні керівники.
3. Лінійні керівники.
4. Лінійні керівники та спеціалісти.

244. *Що слід розуміти під методами менеджменту?*

1. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань.
2. Способи досягнення виконання функцій менеджменту.
3. Способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань.
4. Способи виконання виробничих завдань.

245. *На чому засновані методи менеджменту?*

1. На основі нормативних актів управління.
2. На дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва.
3. На основі діючих законів України.
4. На основі статуту підприємства.

246. *Під впливом чого змінюються методи менеджменту?*

1. Під впливом досвіду ефективного господарювання.
2. Під впливом змін умов діяльності організації.
3. Під впливом розвитку економіки країни.
4. Під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.

247. *Яким методам управління організаціями належить провідна роль у сучасних умовах ?*

1. Економічним.
2. Соціально-психологічним.
3. Організаційно-розпорядчим.
4. Розпорядчим.

248. Що таке акцизний збір як економічний метод менеджменту?

1. Непрямий податок на високорентабельні товари (продукцію), що включається до їх ціни.
2. Податок на товари та послуги.
3. Непрямий податок на окремі товари та послуги.
4. Прямий і непрямий податок на товари.

249. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

1. Засоби впливу на керовані системи.
2. Засоби впливу на колективи і окремих працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними.
3. Методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.
4. Методи впливу на окремих працівників.

250. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

1. Введення в дію відповідних нормативних актів управління.
2. Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.
3. Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.
4. Розроблення і введення в дію окремих правил.

251. Що таке постанова як розпорядчий метод управління?

1. Розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації.
2. Розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією.
3. Розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління.
4. Розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників.

252. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?

1. Для заохочення трудової активності управлінського персоналу.
2. Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників.
3. Для заохочення соціальної активності працівників.
4. Для заохочення окремих груп працівників.

253. За допомогою яких організаційно-методичних документів здійснюється методичне інструктування?

1. За допомогою правил та інструкцій.
2. За допомогою правил.
3. За допомогою інструкцій.
4. За допомогою розроблених положень.

254. Що таке наказ?

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Акт управління.
3. Документ, який видається заступником керівника підприємства.
4. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

255. Що таке розпорядження?

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.
3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.
4. Правовий документ, який видається тільки керівником організації.

256. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

257. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. В їх спрямованості на інтереси окремих працівників організації.
2. В безпосередньому впливі на психологію працівників.
3. В їх спрямованості на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
4. В їх спрямованості на економічні інтереси колективів.

258. Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?

1. Соціальна психологія.
2. Психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності.
3. Соціологія і психологія.
4. Соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

259. Чим відрізняються методи управління від методів (способів) виконання управлінських робіт ?

1. Нічим не відрізняються.
2. Своєю складністю.
3. Можливістю здійснення впливу на людей.
4. Своєю структурою.

260. *Методами управління організацією користуються:*

1. Лінійні керівники.
2. Лінійні та функціональні керівники.
3. Економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти.
4. Економісти та лінійні керівники.

261. *Який взаємозв'язок існує між принципами та методами управління?*

1. За допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління.
2. Ніякого взаємозв'язку не існує.
3. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати управлінці.
4. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати керівники організації.

262. *На яких відносинах ґрунтується застосування розпорядчих методів управління?*

1. Неформальних стосунках.
2. Відносинах координації.
3. Формальних зв'язках.
4. Відносинах субординації.

263. *Що належить до методів морального стимулювання?*

1. Видача туристичних путівок.
2. Подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника.
3. Підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.
4. Видача грамот та похвальних листів.

264. *Від чого, перш за все, залежить ефективне використання методів управління організацією ?*

1. Від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
2. Від знання методів управління та механізму їх дії.
3. Від знання характеру проблемних ситуацій.
4. Від знання психології об'єктів управління.

265. *Якщо вам доведеться пояснювати, що таке методи менеджменту, то ви скажете, що це:*

1. Сукупність заходів щодо здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей і завдань.
2. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань та досягнення цілей.
3. Спосіб впливу на підлеглих з метою забезпечення раціонального функціонування даної системи.
4. Засоби впливу керівників на своїх підлеглих.

266. На чому ґрунтуються методи менеджменту?

1. На основі чинних законів країни.
2. На дії об'єктивних законів суспільного виробництва.
3. На основі нормативних актів, що приймаються урядом.
4. На основі рішень, затверджених колективом організації, підприємства.

267. В сучасних умовах керівниками найчастіше застосовуються такі групи методів менеджменту:

1. Соціально-психологічні.
2. Організаційно-розпорядчі.
3. Економічні.
4. Адміністративні.

268. Економічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

269. Соціально-психологічні методи менеджменту – це:

1. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
2. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

270. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
3. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

271. Психологічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.

2. Засоби впливу на колективи і окремих їхніх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

272. Соціальне прогнозування полягає у:

1. Наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і певних груп у колективі.
2. Створенні заходів щодо вдосконалення соціальних відносин між працівниками.
3. Створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у кожному трудовому колективі.
4. Розробці заходів економічного стимулювання праці персоналу.

273. Соціальна справедливість – це стан, при якому:

1. Не обмежуються без підстав права керівника.
2. Не обмежуються без підстав права працівників.
3. Всі дотримуються встановлених законів.
4. Всі мають рівні можливості для отримання освіти, професії.

274. Методи, що дають можливість менеджеру приймати однозначні рішення, відносяться до групи:

1. Організаційно-розпорядчих методів.
2. Економічних методів.
3. Соціальних методів.
4. Психологічних методів.

275. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все, оскільки це їх професійний обов'язок.
2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
4. Керівник для того й існує в організації, щоб здійснювати контроль.

276. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. Вони безпосередньо впливають на психологію працівників.
2. Вони спрямовані на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
3. Вони спрямовані на інтереси окремих працівників організації.
4. Вони м'яко впливають на працівника.

277. *Методи менеджменту змінюються під впливом:*

1. Змін умов діяльності організації.
2. Змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.
3. Досвіду ефективного господарювання.
4. Західного досвіду управління підприємствами.

278. *На які види можна умовно поділити організаційно-розпорядчі методи залежно від характеру їх впливу на організації?*

1. Організаційного та психологічного впливу.
2. Психологічного та економічного впливу.
3. Організаційного та розпорядчого впливу.
4. Розпорядчого та соціального.

279. *Що входить до засобів організаційного впливу на систему управління?*

1. Регламентування та інструктування.
2. Інструктування та нормування.
3. Регламентування, нормування та інструктування.
4. Регламентування.

280. *Методи менеджменту – це:*

1. Способи впливу на персонал організації.
2. Сукупність способів і прийомів впливу на персонал організації з метою досягнення її місії і цілей.
3. Прийоми впливу керівників організації на своїх підлеглих.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою отримання оптимальних прибутків.

281. *Як умовно класифікуються методи менеджменту?*

1. Економічні та організаційні.
2. Економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.
3. Соціальні та економічні.
4. Економічні та психологічні.

282. *Хто повинен розробляти положення про структурний підрозділ організації?*

1. Керівник підрозділу.
2. Керівник підрозділу або за дорученням керівника інші спеціалісти.
3. Спеціалісти підрозділу.
4. Керівники всіх підрозділів.

283. *Хто видає письмові накази організації?*

1. Заступники керівника.
2. Керівник організації, а в разі його відсутності – відповідні заступники.

3. Менеджери підрозділів організації.
4. Спеціалісти та менеджер.

284. До економічних методів менеджменту не відносяться:

1. Оподаткування та кредитування.
2. Комерційний розрахунок та встановлення тарифів.
3. Накази та розпорядження.
4. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.

285. До соціально-психологічних методів не відносяться:

1. Соціальне прогнозування розвитку персоналу.
2. Гуманізація праці.
3. Соціальне нормування.
4. Комерційний розрахунок.

286. До організаційно-розпорядчих методів не відносяться:

1. Статути та положення.
2. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.
3. Графіки, накази та розпорядження.
4. Постанови та приписи.

11. Основи теорії прийняття управлінських рішень

287. Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

288. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

1. Постанови, розпорядження та приписи.
2. Постанови та накази.
3. Накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.
4. Накази і вказівки.

289. Довгострокові рішення спрямовані на:

1. Виконання стратегічних і тактичних завдань.
2. Вирішення переважно довгострокових завдань.
3. Вирішення стратегічних завдань.
4. Вирішення переважно тактичних завдань.

290. Короткострокові рішення орієнтовані на:

1. Оперативні цілі.
2. Тактичні цілі.

3. Досягнення запланованих економічних показників.
4. Тактичні та оперативні цілі.

291. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом, керівників підрозділів.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

292. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення.
2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.
3. Обговорення актуальних проблем.
4. Колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

293. Основними вимогами до управлінських рішень є:

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.
2. Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.
3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.
4. Обґрунтованість і законність.

294. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

1. Систематизовану і достовірну інформацію.
2. Повну і систематизовану інформацію.
3. Повну і достовірну інформацію.
4. Повну, достовірну і систематизовану інформацію.

295. Управлінське рішення – це:

1. Форма впливу керуючої системи на керовану для досягнення певних цілей.
2. Засіб впливу керуючої системи на керовану.
3. Метод впливу керуючої системи на керовану.
4. Метод впливу керівника організації на підлеглих.

296. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління ?

1. Виконання виробничих завдань.
2. Отримання прибутку.
3. Досягнення великих прибутків.
4. Досягнення цілей організації.

297. Що означає прийняти управлінське рішення?

1. Одержати його і зареєструвати.
2. Ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість.
3. Втілити його в норму, яка вимагає обов'язковості виконання.
4. Зареєструвати рішення.

298. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обгрунтованість.
2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом.
3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.
4. Щоб не зробити помилок.

299. Чому певні управлінські рішення називаються реальними?

1. Тому що вони спрямовані на досягнення певних цілей.
2. Тому що вони виробляються живими людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань.
3. Тому що вони вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання.
4. Тому що вони приносять прибутки.

300. Що означає вимога «управлінське рішення повинно бути повним»?

1. Тобто таким, зміст якого не може стати причиною його невиконання.
2. Тобто, досить деталізованим та зрозумілим.
3. Тобто таким, що не містить ніяких, особливо неприйнятих скорочень.
4. Тобто, досить конкретним.

301. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.
3. Тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все.
4. Щоб заохочувати працівників.

302. Чому здійснюється коригування управлінських рішень ?

1. Щоб зробити їх кращими.
2. Тому що виявлені відхилення в їх виконанні.
3. Тому що з плином часу все змінюється.
4. Щоб не допускати помилок.

303. Для чого роблять оцінку виконання управлінських рішень?

1. Щоб переконатись, що вони виконані або не виконані.

2. Щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.
3. Щоб визначити ефективність витрат та збагатитись у практичному досвіді.
4. Щоб заохочувати працівників.

304. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

1. Добрий фізичний стан та ораторські здібності керівника.
2. Принциповість керівника.
3. Практичний досвід та інтуїція керівника.
4. Інтуїція керівника.

305. Чому при здійсненні організаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

1. Тому що склалася така традиція.
2. Це впливає з вимог принципу єдиноначальності.
3. Тому що перші керівники не хочуть ділитися владою.
4. Тому що перші керівники краще знають справу.

306. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?

1. Передчасні.
2. Некомпетентні.
3. Єдиноначальні.
4. Передчасні і некомпетентні.

307. За ступенем обов'язковості виконання розрізняються такі управлінські рішення:

1. Організаційні, регулюючі, координуючі та контролюючі.
2. Інтуїтивні, адаптивні, раціональні.
3. Оптимальні.
4. Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі.

308. На якому управлінському рівні переважно приймаються рішення, що мають характер інтуїтивного?

1. На вищому.
2. На будь-якому, залежно від ситуації.
3. На середньому.
4. На нижчому рівні управління.

309. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є єдино правильним:

1. Адаптивним.
2. Інтуїтивним.
3. Раціональним.
4. Директивним.

310. Розпорядчий акт, що приймається колегіальним органом управління і містить шляхи вирішення важливих питань щодо організації в цілому – це:

1. Наказ.
2. Постанова.
3. Директива.
4. Розпорядження.

311. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення складається найчастіше з:

1. Двох етапів.
2. Трьох етапів.
3. Чотирьох етапів.
4. П'яти етапів.

312. Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає під впливом:

1. Зовнішніх обставин.
2. Внутрішніх обставин.
3. Внутрішньофірмових проблем.
4. Зовнішніх та внутрішніх обставин.

313. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. Вплив на діяльність колективу.

314. Переважно у яких формах приймаються рішення на рівні організації?

1. Постанови та накази.
2. Постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції.
3. Резолюції та накази.
4. Розпорядження.

315. Як можна класифікувати управлінські рішення за сферою охоплення?

1. Загальні та індивідуальні.
2. Поточні.
3. Перспективні.
4. Загальні та часткові.

316. Як можна класифікувати управлінські рішення за тривалістю дії?

1. Перспективні та діючі.
2. Перспективні та поточні.
3. Поточні та місячні.

4. Місячні та тижневі.

317. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На середньому і вищому рівнях управління.
2. На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.
3. На вищому і найвищому рівнях управління.
4. На найвищому і середньому рівнях управління.

318. Хто в організації приймає найчастіше загальні рішення?

1. Функціональні керівники.
2. Функціональні керівники та спеціалісти.
3. Лінійні керівники та спеціалісти.
4. Лінійні керівники.

319. На чому базується успішне прийняття рішень в організаціях?

1. На таких умовах, як право і відповідальність.
2. На таких умовах, як право, відповідальність та обов'язковість.
3. На таких умовах, як повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.
4. На таких умовах, як відповідальність та компетентність.

320. Класифікувати управлінські рішення за способом прийняття можна, як:

1. Одноосібні та колективні.
2. Колективні та колегіальні.
3. Одноосібні, колегіальні, колективні.
4. Колегіальні та особові.

321. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень ?

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

322. Що таке оптимізація управлінських рішень?

1. Вибір варіанта, який дозволить виконати поставлені завдання.
2. Вибір найбільш ефективного варіанта із можливих альтернатив.
3. Вибір варіанта, який забезпечить запланований прибуток.
4. Вибір варіантів, який забезпечить зростання обсягів виробництва, продажу товарів.

12. Комунікації у менеджменті

323. Нарада – це:

1. Вид управлінської діяльності.
2. Форма обміну інформацією між керівниками та спеціалістами.
3. Форма обміну інформацією між керуючою і керованою підсистемами для досягнення певних цілей.
4. Метод обміну інформацією.

324. Найважливішим джерелом інформації для менеджера є:

1. Спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань.
2. Спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань.
3. Спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкту управління.
4. Спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їх рівень задоволеності працею.

325. Що таке комунікація?

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
3. Обмін будь-якою інформацією.
4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.

326. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

1. Забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
2. Забезпечення органів управління певною інформацією.
3. Забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
4. Забезпечення виконання виробничих завдань.

327. Що слід розуміти під комунікаційним процесом ?

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

328. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

1. Збирач інформації.
2. Відправник інформації.
3. Засіб збирання інформації.
4. Засіб передачі інформації.

329. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

1. Те, що деформує зміст інформації.
2. Те, що вносить помилки в деякі види інформації.
3. Те, що вносить корективи в певні види інформації.
4. Те, що заважає збирати необхідну інформацію.

330. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

1. Переведення символів відправника в думки отримувача інформації.
2. Переведення символів відправника в думки передавача інформації.
3. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.
4. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.

331. Які існують основні етапи обміну інформацією?

1. Надходження ідеї та декодування інформації.
2. Надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі, декодування інформації.
3. Кодування та передача інформації.
4. Кодування інформації.

332. Що слід розуміти під інформацією?

1. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
2. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Відомості про господарську діяльність підприємства.

333. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

1. Правовими актами в галузі статистики.
2. Юридичними актами в галузі статистики.
3. Юридичними і правовими актами.
4. Законом України «Про державну статистику» та іншими правовими актами в цій галузі.

334. Що слід розуміти під масовою інформацією?

1. Друковану інформацію, яка розміщена у певних газетах.
2. Публічно оголошувану, друковану, аудіовізуальну інформацію.
3. Аудіовізуальну інформацію.
4. Друкування інформації.

335. Що слід розуміти під правовою інформацією?

1. Сукупність публічно оголошених відомостей про право та його систему.

2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, юридичні факти, правові відносини тощо.
3. Документовану інформацію про правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику.
4. Сукупність різноманітних відомостей.

336. Що слід розуміти під інформацією про особу?

1. Документовані відомості про діяльність певної особи.
2. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.
3. Документовані відомості про діяльність службових осіб.
4. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

337. Що слід розуміти під інформацією довідково-енциклопедичного характеру?

1. Документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище.
2. Систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.
3. Систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище.
4. Відомості про навколишнє середовище.

338. Що слід розуміти під соціологічною інформацією?

1. Публічно оголошені відомості про ставлення громадян до соціальних подій.
2. Документовані відомості про соціальні події, явища, процеси та факти.
3. Документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян та соціальних груп до соціальних подій та явищ, процесів, фактів.
4. Публічно оголошені відомості про соціальні явища.

339. Що слід розуміти під документом?

1. Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
2. Форма одержання та використання певної інформації.
3. Нематеріальна форма зберігання інформації.
4. Передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на певних носіях.

340. Що слід розуміти під режимом доступу до інформації?

1. Порядок використання та зберігання інформації.
2. Правова норма використання та поширення інформації.
3. Передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
4. Неправова і правова форма поширення інформації.

341. Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

1. Працівники державних органів законодавчої влади.
2. Громадяни, які займаються науковою діяльністю.
3. Всі громадяни країни.
4. Громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.

342. Ким визначається порядок обігу таємної інформації та її захист?

1. Органами державної законодавчої влади.
2. Відповідними державними органами, за умов дотримання вимог, що встановлені законодавством.
3. Органами державної виконавчої влади.
4. Органами виконавчої і законодавчої влади.

343. Чим визначається порядок та термін обнародування таємної інформації?

1. Відповідними розпорядженнями власників інформації.
2. Відповідним законом.
3. Відповідними постановами органів виконавчої влади.
4. Відповідним указом Президента країни.

344. Що слід розуміти під інформаційним запитом щодо доступу до офіційних документів?

1. Вимогу про надання будь-яких офіційних документів для постійного використання в процесі виконання певної роботи.
2. Звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.
3. Надання будь-яких офіційних документів для використання в певних цілях.
4. Надання будь-яких офіційних і неофіційних документів для службового використання.

345. Що слід розуміти під правом власності на інформацію?

1. Врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
2. Врегульовані законами відносини щодо володіння певною інформацією.
3. Врегульовані і неврегульовані законами відносини щодо володіння інформацією.
4. Врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

346. Чи має право власник інформації щодо об'єктів своєї власності здійснювати будь-які законні дії?

1. Не має права.

2. Має право здійснювати тільки окремі законні дії.
3. Має право здійснювати будь-які дії.
4. Має право здійснювати будь-які законні дії.

347. Чи може інформація виступати як товар, продукція і послуга?

1. Інформація може виступати тільки як товар.
2. Інформація може виступати тільки як продукція і послуга.
3. Інформація може виступати тільки як послуга.
4. Інформація може виступати як товар, продукція і послуга.

348. Що слід розуміти під економічною інформацією?

1. Сукупність даних про виробничу діяльність організації.
2. Сукупність певних даних про комерційну діяльність організації.
3. Сукупність даних про виробничу та невиробничу діяльність організації.
4. Сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

349. Що переважно відбиває економічна інформація?

1. Окремі аспекти діяльності систем у натуральних показниках.
2. Всі аспекти діяльності системи у кількісному виразі.
3. Аспекти діяльності систем у вартісних показниках.
4. Деякі аспекти діяльності систем у грошових одиницях.

350. За чиєю допомогою створюється економічна інформація в організації?

1. За допомогою тільки економістів організацій.
2. За допомогою тільки бухгалтерів та економістів цих організацій.
3. За допомогою відповідних спеціалістів цих організацій.
4. За допомогою керівників підрозділів.

351. Яким чином створюється економічна інформація в організації?

1. Шляхом проведення наукових робіт та реєстрації їх результатів.
2. Шляхом виконання вимірювальних робіт та реєстрації їх результатів.
3. Шляхом виконання робіт та відповідної реєстрації їх результатів.
4. Шляхом проведення певних розрахунків.

352. Що слід розуміти під носіями інформації?

1. Нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів.
2. Матеріальні та нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
3. Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
4. Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати окремих вимірювальних робіт.

353. Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

1. Ту, яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду.
2. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Ту, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду.
4. Ту, яка характеризує стан суб'єкта управління.

354. Яку економічну інформацію слід називати поточною?

1. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління впродовж якогось періоду.
2. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент та впродовж якогось періоду.
4. Ту, яка характеризує стан суб'єкта на даний момент.

355. Яку вихідну економічну інформацію слід називати первинною?

1. Ту, яка піддана певній обробці.
2. Ту, яка характеризує окремі напрямки діяльності досліджуваного об'єкта.
3. Ту, яка характеризує стан досліджуваного об'єкта.
4. Ту, яка характеризує стан і всі напрями діяльності об'єкта управління.

356. Яку інформацію слід називати плановою?

1. Ту, яка використовується для планування виробничої господарської (комерційної) діяльності в усіх ланках народного господарства.
2. Ту, яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях.
3. Ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства.
4. Ту, яка використовується для планування комерційної діяльності.

357. Як можна поділити економічну інформацію за стабільністю використання

1. На умовно-постійну.
2. На умовно-постійну та змінну.
3. На змінну та поточну.
4. На постійну та змінну.

358. Хто є головним науково-дослідним центром з проблем економічної інформації в Україні?

1. Міжнародний центр наукової і технічної інформації.
2. Інститут проблем реєстрації інформації Національної Академії наук.
3. Український інститут науково-технічної інформації.
4. Інститут економіки.

359. Управлінські зв'язки можуть бути:

1. Глобальними та локальними.
2. Інформаційними, координаційними, технічними.
3. Поліцентричними, децентралізованими.

4. Відкритими, замкненими, комбінованими.

360. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого, рухається такими каналами комунікацій:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.
2. Між рівнями управління.
3. Керівником і робочою групою.
4. Неформальними.

361. Інформація, що передається з метою координації завдання і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.
2. Між різними відділами.
3. Між рівнями управління.
4. Керівником та робочою групою.

362. Визначте елементи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
2. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо.
3. Відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач).
4. Всі відповіді неправильні.

363. Визначте етапи комунікаційного процесу:

1. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.
2. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови,
4. Всі відповіді неправильні.

364. Управлінська інформація – це:

1. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
2. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Сукупність відомостей про діяльність підприємства та його персоналу.

365. Інформацією про певну особу є:

1. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.
2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.
3. Документовані відомості про діяльність певної особи.
4. Чутка, що розповсюджується в організації про певну особу.

366. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє:

1. Нарада.
2. Семінар спеціалістів.
3. Семінар керівників .
4. Збори.

367. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у «вузькому колі»:

1. Нарада.
2. Збори.
3. Прийом відвідувачів.
4. Ділова бесіда.

13. Керівництво та лідерство

368. Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:

1. Впевненість у собі та глибоке знання справи.
2. Впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету.
3. Глибоке знання справи та високий рівень менталітету.
4. Глибоке знання принципів і методів управління,

369. Лідерство в управлінні – це:

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
4. Здатність впливати на окремі групи людей.

370. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

371. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.

4. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

372. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:

1. Виявленні факторів, що впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.
2. Виявленні факторів, що впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.
3. Виявленні факторів, що впливають на керівників вищої і середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.
4. Виявленні факторів, що впливають на керівників вищої ланки.

373. Згідно з підходом «шлях-цілі», розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

1. Ситуації та розробленої стратегії організації.
2. Ситуації, яка склалася.
3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.
4. Фінансового стану організації.

374. Згідно з сучасною теорією менеджменту кращим підходом до управління організаціями є:

1. Підхід «шлях-цілі», розроблений Т. Мітчелом і Р. Хаусом.
2. Ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва.
3. Ситуаційний підхід до стилю керівництва.
4. Всі названі підходи.

375. Лідерство у менеджменті – це:

1. Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.
2. Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.
3. Здатність впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
4. Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

376. Менеджеру влада в організації надається:

1. Наказом керівників вищої ланки.
2. Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
3. Трудовим колективом та місцевими органами управління.
4. Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

377. Що слід розуміти в менеджменті під «потребою у владі»?

1. Бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників).
2. Бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації.
3. Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
4. Вплив керівника на підлеглих працівників.

378. Що таке стиль керівництва?

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

379. Що слід розуміти під керівництвом ?

1. Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
2. Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
3. Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
4. Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.

380. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

381. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

1. За допомогою комунікацій та методів менеджменту.
2. За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.
3. За допомогою методів менеджменту.
4. За допомогою принципів і методів управління.

382. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

1. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
3. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
4. В організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

383. На чому ґрунтується експертна влада?

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.
2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.

3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.
4. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

384. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.
2. На засадах тільки ораторських здібностей.
3. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.
4. На засадах особистих здібностей.

385. Підґрунтям законної влади є:

1. Право менеджера організовувати виконання певних завдань.
2. Переконавання підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.
3. Право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.
4. Право менеджера давати вказівки.

386. Влада – це:

1. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

387. Влада, що базується на примусі, переважно застосовується:

1. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
3. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
4. В організаціях, де менеджери не знають своїх прав і обов'язків.

388. Стиль управління – це:

1. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
3. Установлений характер діяльності керівника.
4. Методи впливу керівника на підлеглих.

389. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:

1. «Теорією У».

2. Підходом з позицій особистих якостей.
3. «Теорією Х».
4. Теорією «2».

390. Ліберальне керівництво базується на:

1. Повній свободі у визначенні виробничих завдань.
2. Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.
3. Повній свободі у визначенні форм оплати праці.
4. Повній свободі у розподілі прибутків.

391. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:

1. Переважно на роботу.
2. Або на роботу, або на людину.
3. Переважно на людину.
4. Тільки на людину.

392. Влада прикладу (еталонна) формується:

1. На засадах особливого прикладу.
2. На засадах традицій, які склалися.
3. На засадах примусу.
4. На засадах харизми.

393. Еталонна влада ґрунтується:

1. На засадах примусу.
2. На силі особистих якостей або здібностей лідера.
3. На силі волі лідера.
4. На моральних якостях лідера.

394. На чому базується законна влада?

1. На традиціях, яких дотримуються менеджери.
2. На традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.
3. На професійних здібностях керівників.
4. На корпоративній культурі.

395. Влада, яка базується на засадах примусу, це:

1. Вплив на персонал через винагороди.
2. Вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.
3. Вплив на персонал через страх.
4. Вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

396. Кількість влади менеджера організації визначається:

1. Ступенем кваліфікації.
2. Ступенем залежності підлеглих від нього.

3. Рівнем компетентності.
4. Практичним досвідом.

397. Яка основна ідея щодо лідерства закладена в теорію «великих людей», що зародилася у древніх греків і римлян?

1. Теорія «великих людей» стверджує, що лідерами стають в процесі набуття певного досвіду.
2. Теорія «великих людей» стверджує, що лідерами стають тільки після отримання спеціальної освіти.
3. Теорія «великих людей» стверджує, що лідерами народжуються, а не стають.
4. Теорія «великих людей» стверджує, що лідерами стають тільки люди, які ніколи не критикують своїх колег і намагаються не помічати їх недоліки.

398. Щоб керувати організацією, необхідно мати:

1. Владу.
2. Фінансові ресурси.
3. Матеріальні ресурси.
4. Авторитет.

399. На рівні держави виділяють такі форми влади:

1. Законодавчу та судову.
2. Законодавчу, виконавчу та судову.
3. Судову і конституційну.
4. Виконавчу і судову.

400. Відомий український економіст В. Терещенко вважав, що основним завданням менеджера організації є:

1. Диригування і координація діяльності персоналу.
2. Диригування, координація і добір кваліфікованого персоналу, розроблення ефективної оргструктури і боротьба з непродуктивною витратою часу.
3. Добір кваліфікованого персоналу.
4. Боротьба з непродуктивною витратою часу.

401. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

402. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом:

1. Видання наказів про заохочення персоналу.
2. Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети.

3. Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань.
4. Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

403. Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:

1. Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.
2. Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.
3. Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.
4. Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

14. Управління конфліктами

404. Що слід розуміти під організаційним конфліктом?

1. Конфлікт, що виник між групами працівників.
2. Конфлікт, що виник в організації.
3. Конфлікт, що виник між окремими працівниками.
4. Конфлікт, що виник між керівниками всіх рівнів організації.

405. Що лежить в основі будь-якого конфлікту?

1. Ситуація, що включає протилежні цілі та засоби досягнення.
2. Ситуація, що включає протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах.
3. Ситуація, що включає протилежні позиції сторін.
4. Ситуація, що включає протилежні позиції різних сторін з якогось питання.

406. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?

1. Від кількості учасників конфлікту.
2. Від своєчасної та правильної оцінки стану конфлікту.
3. Від стану розвитку конфлікту.
4. Від вміння керівника організації попереджувати виникнення конфліктів.

407. У яких сферах переважно виникають конфлікти?

1. У діловій.
2. У сфері приватних стосунків працівників.
3. У діловій, тобто у процесі вирішення службових питань, особистісній та у приватних стосунках працівників.
4. У сфері ділових стосунків працівників.

408. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?

1. Конструктивними і руйнівними.
2. Конструктивними, деструктивними та руйнівними.
3. Руйнівними.
4. Деструктивними та конструктивними.

409. Які конфлікти ведуть до прогресивних змін в організації?

1. Конструктивні.
2. Руйнівні.
3. Деструктивні.
4. Руйнівні і конструктивні.

410. Які конфлікти вважаються конструктивними?

1. Ті, в яких конфлікуючі сторони контролюють свої дії.
2. Ті, в яких конфлікуючі сторони логічно переконують одна одну.
3. Ті, в яких конфлікуючі сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів.
4. Ті, в яких конфлікуючі сторони не виходять за межі етичних норм.

411. В якому випадку конфлікт стає деструктивним?

1. Тоді, коли сторони використовують неетичні методи боротьби.
2. Тоді, коли сторони не бажають враховувати взаємні інтереси.
3. Тоді, коли одна сторона принижує гідність іншої.
4. Тоді, коли сторони хочуть отримати якусь вигоду.

412. Коли переважно виникають внутрішньоособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли один із працівників має конфліктні риси характеру.
2. Тоді, коли всі працівники мають конфліктні риси характеру.
3. Тоді, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги.
4. Тоді, коли окремі працівники мають холеричний характер.

413. Коли переважно виникають міжособистісні конфлікти?

1. Тоді, коли зустрічаються працівники з різними характерами.
2. Тоді, коли у працівників несумісні темпераменти.
3. Тоді, коли здійснюється зіткнення особистостей, тобто людей з різними характерами і несумісними темпераментами.
4. Тоді, коли у працівників різні економічні інтереси.

414. Коли переважно виникають конфлікти між особистістю і групою?

1. Тоді, коли особистість не враховує інтереси групи.
2. Тоді, коли особистість не враховує характер поведінки більшості групи.
3. Тоді, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи.
4. Тоді, коли особистість не враховує характер свого колеги.

415. Які основні причини сприяють виникненню деструктивних конфліктів?

1. Заздрість, дратівливість, замкнутість, істеричність, зарозумілість.
2. Заздрість та істеричність.
3. Дратівливість та замкнутість.
4. Зарозумілість та заздрість.

416. Які конфлікти вважаються предметними?

1. Ті, що не мають реальної причини для виникнення.
2. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
3. Ті, що мають реальну причину для виникнення.
4. Ті, в яких конфліктуючі сторони не враховують загальні інтереси організації.

417. Які конфлікти вважаються безпредметними?

1. Ті, в яких є реальна причина для виникнення конфлікту.
2. Ті, в яких причина виявляється вигаданою.
3. Ті, в яких конфліктуючі сторони помилково сприймають ситуацію.
4. Ті, в яких конфліктуючі сторони не знають наслідків, до яких може призвести конфлікт.

418. До об'єктивних причин виникнення конфліктних ситуацій належать:

1. Неприятливі умови праці.
2. Обмеження ресурсів.
3. Всі відповіді правильні.
4. Недостатність рівня професіоналізму.

15. Менеджер – професійний керівник

419. Як називають професійних керівників у країнах з високорозвинутою ринковою економікою (Західна Європа, США, Японія та ін.)?

1. Керівниками.
2. Босами.
3. Менеджерами (англ. Manager).
4. Шефами.

420. Якими основними морально-психологічними якостями повинен володіти менеджер?

1. Чесність, правдивість, справедливість, скромність, об'єктивність, принциповість, розсудлива воля і мужність, комунікабельність, інтелігентність тощо.
2. Чесність і правдивість.
3. Справедливість, мужність та інтелігентність.
4. Розсудлива воля і мужність.

421. Якими основними діловими якостями повинен володіти менеджер?

1. Компетентність (високий рівень професійних знань, практичний досвід), а також організаторські здібності.
2. Високий рівень професійних знань.
3. Високі організаторські здібності.
4. Ділові та особисті якості.

422. Що слід розуміти під компетентністю менеджера?

1. Знання економіки.
2. Досконале знання своєї справи, складних зв'язків явищ та процесів, можливих засобів та методів досягнення мети.
3. Знання маркетингу.
4. Знання психології працівників.

423. Що слід розуміти під вольовими якостями, якими повинен володіти менеджер?

1. Цілеспрямованість та самостійність.
2. Рішучість та ініціативність.
3. Цілеспрямованість, наполегливість, витримка, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість.
4. Наполегливість та витримка.

424. На які умовні групи можна поділити вимоги до менеджера як професійного керівника?

1. Ділові та морально-психологічні.
2. Ділові, вольові та морально-психологічні.
3. Морально-психологічні та організаторські.
4. Організаторські та ділові.

425. Що слід розуміти під діловими якостями менеджера?

1. Здатність вирішувати оперативні поставлені завдання.
2. Здатність організовувати своїх підлеглих для виконання поставлених завдань.
3. Здатність досягати найкращих кінцевих результатів діяльності.
4. Здатність знаходити у рамках своєї компетенції, повноважень та засобів найкращі підходи до вирішення поставлених завдань.

16. Культура та мистецтво управління

426. Що характеризує реальну економічну культуру працівників апарату управління?

1. Фактично досягнутий рівень загального розвитку працівників апарату управління.
2. Фактичний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
3. Певний, фактично досягнутий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
4. Фактичний рівень розвитку спеціалістів підприємства.

427. Що характеризує еталонну економічну культуру працівників апарату управління?

1. Високий рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
2. Певний рівень розвитку працівників апарату управління в галузі економіки.
3. Високий рівень розвитку спеціалістів підприємства.
4. Найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі, рівень розвитку апарату управління в галузі економіки.

428. Що слід розуміти під терміном «культура»?

1. Культура - це вміння керувати людьми.
2. Культура - це вміння спілкуватися з людьми.
3. Культура - це розвиток в галузі управління системами.
4. Культура (від лат.cultura) - обробка, виховання, освіта.

429. Що слід розуміти під культурою в широкому розумінні цього терміну?

1. Особисті цінності окремих членів суспільства.
2. Система особистих і колективних цінностей, що приймаються і поділяються всіма членами суспільства (організації).
3. Колективні цінності, які поділяються всіма членами організації.
4. Підсистема особистих цінностей, які визначаються суспільством.

430. Які існують історичні види культури?

1. Національні, регіональні та професійні.
2. Регіональні та професійні.
3. Професійні.
4. Регіональні.

431. Які культурологічні концепції (теорії) розрізняють ?

1. Теорія Дж.Рокича і Д.Мердока.
2. Концепція Ліндзі та Дж. Рокича.
3. Теорії Дж.Рокича, концепції Оллпорта, Вернена, Лінзі та Д. Мердока.
4. Теорія Д. Мердока та Оллпорта.

432. Які існують основні форми передачі культури менеджменту новим керівникам та спеціалістам апарату управління підприємства ?

1. Історії, ритуали, мова спілкування та стиль керівництва.
2. Стиль керівництва та ритуали.
3. Ритуали, історії, легенди, традиції, символи, мова спілкування, стиль керівництва тощо.
4. Стиль керівництва та традиції.

433. Яким шляхом здійснюється культура документування управлінської діяльності?

1. Шляхом фіксування інформації на матеріальних носіях.

2. Шляхом фіксування інформації на різноманітних матеріальних і нематеріальних носіях.
3. Шляхом фіксування інформації на спеціальних матеріальних носіях.
4. Шляхом фіксування інформації у персональних комп'ютерах.

434. Що відносять до складових елементів культури менеджменту?

1. Культуру документування управлінської діяльності.
2. Культуру управлінського персоналу, культуру процесу управління, культуру організації управлінської праці, культуру документування управлінської діяльності.
3. Культуру управлінського персоналу.
4. Культуру організації управлінської діяльності.

435. З якою метою робиться виховна функція культури менеджменту?

1. З метою формування сучасних, кваліфікованих і духовно багатих управлінських працівників.
2. З метою формування висококваліфікованих управлінських працівників.
3. З метою формування духовно і матеріально багатих управлінських працівників.
4. З метою формування конкурентоздатних управлінських працівників.

436. Де переважно виявляється інформаційна функція культури?

1. У процесі ділових переговорів.
2. У процесі комунікації управлінського персоналу.
3. У процесі укладання комерційних угод.
4. У процесі прийняття управлінських рішень.

437. Хто переважно формує культуру менеджменту на підприємстві?

1. Засновник і спеціалісти окремих підрозділів.
2. Засновник (засновники) підприємства.
3. Засновник і працівники.
4. Засновник і державні органи управління.

17. Відповідальність та етика у менеджменті

438. Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?

1. Реакція на соціальні проблеми суспільства.
2. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Відповідне реагування організації на проблеми суспільства.
4. Реакція на економічні проблеми суспільства країни.

439. Що таке юридична відповідальність?

1. Дотримання організацією державних актів та норм.
2. Виконання організацією діючих законів та законодавчих актів щодо сплати податків від отриманих прибутків.

3. Дотримання організацією державних законодавчих актів, інструкцій, норм.
4. Дотримання організацією відповідних законів.

440. Що слід розуміти під етичною поведінкою організації?

1. Сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.
2. Вчинки та дії людей, які здійснюються в процесі досягнення певних цілей.
3. Поведінка та дії людей, які відповідають нормам моралі та порядку, що склались у суспільстві.
4. Поведінка людей в процесі виконання своїх функцій.

441. Керуючись етичними правилами накладання стягнень, керівник повинен:

1. Вважати, що мета стягнення досягнута, якщо підлеглий відчув себе покараним, а оточуючі покараного не підтримують.
2. Користуватись накладанням стягнення як єдино правильним засобом виправлення помилок підлеглого.
3. Керуватись лише ретельно перевіреними фактами, а не підозрами та чутками.
4. Накладати стягнення переважно на групу людей, обумовлюючи помилки одних відповідальністю за них колективу.

442. Вважається, що соціальна відповідальність у менеджменті включає такі основні форми:

1. За чистоту навколишнього середовища; за чесність ведення бізнесу; за надання благодійної допомоги.
2. Перед споживачами; за чесність ведення бізнесу, за високий рівень життя працівників фірми.
3. Перед суспільством; за чистоту навколишнього середовища; перед споживачами; перед найнятими працівниками.
4. Перед найманими працівниками; за надання благодійної допомоги.

443. Відповідно до статті 116 Конституції України відповідальність за здійснення заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України покладено на:

1. Президента України.
2. Кабінет Міністрів України.
3. Верховну Раду України.
4. Конституційний суд України.

444. Принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, що мають неоднакові службові права і обов'язки, розглядаються:

1. Економічною етикою.

2. Професійною етикою.
3. Соціальною етикою.
4. Службовою етикою.

18. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

445. Що взагалі слід розуміти під організаційною зміною?

1. Зміну організаційної структури і технології.
2. Зміну технології, повноважень, правил і стратегії.
3. Зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.
4. Зміну кадрів і стратегії.

446. До чого призводять зміни, які здійснюються в організації?

1. До збільшення обсягів виробництва та прибутків.
2. До нововведень.
3. До удосконалення методів керівництва.
4. До економії всіх видів ресурсів.

447. Досвід показує, що для здійснення змін в організації треба залучати:

1. Менеджерів всіх підрозділів.
2. Всіх працівників.
3. Менеджерів середньої ланки управління.
4. Окремих керівників та спеціалістів.

448. У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам з таких причин:

1. Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків.
2. Невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків.
3. Очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати тощо).
4. Відчуття можливих власних втрат.

449. Організаційні зміни найчастіше сприяють:

1. Зміні стратегії і кадрів.
2. Зміні технології і кадрів.
3. Зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо.
4. Зміні стратегії і тактики.

450. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

1. Виконання основних господарських завдань.
2. Досягнення певного обсягу прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

1.	2	46.	3	91.	4	136.	3	181.	3
2.	2	47.	4	92.	2	137.	3	182.	1
3.	2	48.	1	93.	1	138.	1	183.	2
4.	1	49.	4	94.	2	139.	4	184.	4
5.	2	50.	1	95.	3	140.	4	185.	3
6.	3	51.	4	96.	2	141.	1	186.	2
7.	1	52.	2	97.	1	142.	3	187.	3
8.	4	53.	4	98.	4	143.	2	188.	1
9.	1	54.	4	99.	2	144.	3	189.	3
10.	4	55.	1	100.	1	145.	2	190.	4
11.	1	56.	3	101.	3	146.	1	191.	1
12.	2	57.	2	102.	2	147.	4	192.	2
13.	1	58.	1	103.	4	148.	2	193.	3
14.	3	59.	2	104.	1	149.	4	194.	1
15.	1	60.	1	105.	3	150.	2	195.	2
16.	1	61.	3	106.	4	151.	1	196.	4
17.	4	62.	1	107.	1	152.	3	197.	1
18.	1	63.	2	108.	2	153.	1	198.	3
19.	3	64.	4	109.	3	154.	2	199.	2
20.	3	65.	1	110.	2	155.	4	200.	4
21.	1	66.	2	111.	1	156.	1	201.	3
22.	2	67.	1	112.	3	157.	3	202.	2
23.	3	68.	3	113.	2	158.	2	203.	4
24.	4	69.	4	114.	3	159.	1	204.	3
25.	1	70.	1	115.	2	160.	2	205.	2
26.	1	71.	1	116.	1	161.	4	206.	2
27.	2	72.	2	117.	2	162.	3	207.	4
28.	1	73.	3	118.	3	163.	1	208.	2
29.	3	74.	1	119.	4	164.	3	209.	3
30.	4	75.	4	120.	4	165.	1	210.	4
31.	1	76.	2	121.	1	166.	1	211.	2
32.	4	77.	3	122.	3	167.	3	212.	3
33.	3	78.	1	123.	1	168.	2	213.	4
34.	4	79.	2	124.	3	169.	1	214.	2
35.	1	80.	3	125.	2	170.	2	215.	2
36.	4	81.	4	126.	1	171.	3	216.	4
37.	1	82.	2	127.	4	172.	1	217.	3
38.	3	83.	1	128.	2	173.	4	218.	2
39.	1	84.	4	129.	3	174.	3	219.	1
40.	4	85.	1	130.	2	175.	1	220.	3
41.	1	86.	3	131.	3	176.	2	221.	2
42.	2	87.	4	132.	4	177.	2	222.	4
43.	3	88.	3	133.	1	178.	4	223.	3
44.	4	89.	1	134.	3	179.	1	224.	2
45.	1	90.	1	135.	2	180.	2	225.	2

Продовження таблиці відповідей до тестів

226.	2	272.	3	318.	4	364.	3	410.	3
227.	1	273.	2	319.	3	365.	3	411.	2
228.	3	274.	1	320.	3	366.	2	412.	3
229.	2	275.	2	321.	2	367.	4	413.	3
230.	2	276.	2	322.	2	368.	2	414.	3
231.	4	277.	2	323.	3	369.	2	415.	1
232.	4	278.	3	324.	3	370.	3	416.	3
233.	3	279.	3	325.	4	371.	4	417.	2
234.	1	280.	2	326.	3	372.	2	418.	3
235.	1	281.	2	327.	4	373.	2	419.	3
236.	3	282.	2	328.	4	374.	2	420.	1
237.	3	283.	2	329.	1	375.	3	421.	1
238.	1	284.	3	330.	1	376.	4	422.	2
239.	4	285.	4	331.	2	377.	1	423.	3
240.	2	286.	2	332.	3	378.	2	424.	2
241.	2	287.	3	333.	4	379.	2	425.	4
242.	4	288.	3	334.	2	380.	4	426.	3
243.	2	289.	3	335.	2	381.	2	427.	4
244.	3	290.	4	336.	4	382.	3	428.	4
245.	2	291.	2	337.	2	383.	4	429.	2
246.	4	292.	4	338.	3	384.	1	430.	1
247.	1	293.	2	339.	4	385.	2	431.	3
248.	1	294.	4	340.	3	386.	2	432.	3
249.	2	295.	1	341.	4	387.	1	433.	2
250.	2	296.	4	342.	2	388.	2	434.	2
251.	2	297.	3	343.	2	389.	3	435.	1
252.	2	298.	2	344.	2	390.	2	436.	2
253.	1	299.	3	345.	4	391.	2	437.	2
254.	4	300.	1	346.	4	392.	4	438.	2
255.	2	301.	1	347.	4	393.	2	439.	3
256.	2	302.	3	348.	4	394.	2	440.	1
257.	3	303.	3	349.	2	395.	3	441.	3
258.	4	304.	3	350.	3	396.	2	442.	3
259.	3	305.	2	351.	2	397.	3	443.	2
260.	2	306.	4	352.	3	398.	1	444.	4
261.	1	307.	2	353.	2	399.	2	445.	3
262.	4	308.	2	354.	1	400.	2	446.	2
263.	2	309.	2	355.	3	401.	2	447.	2
264.	2	310.	2	356.	1	402.	2	448.	1
265.		311.	3	357.	2	403.	4	449.	3
266.	2	312.	4	358.	3	404.	2	450.	3
267.	3	313.	1	359.	2	405.	2		
268.	4	314.	2	360.	2	406.	2		
269.	2	315.	4	361.	1	407.	3		
270.	2	316.	2	362.	3	408.	2		
271.	2	317.	2	363.	2	409.	1		

ДІЛОВІ ІГРИ

Ділова гра №1 «Товар-новинка»

Кількість учасників – 20; малі групи – 5 (по 4 студенти).

Інвентар для проведення заняття: мультимедійний проектор, слайди з інформацією про торгове підприємство, сценарій ділової гри, текст опису проблемної ситуації із запитаннями (по одному екземпляру на мінігрупу), аркуші паперу (по кількості учасників), липкий папір для заміток різного кольору, ручки, годинник.

Ситуація для аналізу: «Хліб із новим смаком і ароматом».

Підприємство ПАТ «Паляниця» (м. Кіровоград) здійснює виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів. ПАТ «Паляниця» випускає 25 найменувань хліба з житнього і пшеничного борошна. У 2014 р. асортимент хлібобулочних виробів досяг близько 200 найменувань, а кондитерських виробів до 100 найменувань.

ПАТ «Паляниця» протягом багатьох років є лідером ринку хлібобулочних виробів у Кіровоградській області. Підприємство здійснює реалізацію своєї продукції через мережу власних фірмових магазинів ТМ «Формула смаку» та супермаркетів ТОВ «АТБ-Маркет», ЗАТ «Фуршет».

За добу супермаркет ТОВ «АТБ-Маркет» у середньому продає 250 одиниць хлібобулочних виробів, а супермаркет ЗАТ «Фуршет» в середньому продає 370 одиниць хлібобулочних виробів різних товаровиробників.

Однак у 2013 р. магазини Кіровоградської області ТОВ «АТБ-Маркет» і ЗАТ «Фуршет» змінили своїх постачальників і надають перевагу продажу хлібобулочної продукції від ТОВ «Хлібозавод» №10 (м. Дніпропетровськ). Зазначимо, що підприємство ТОВ «Хлібозавод» №10 і його партнери продають хлібобулочну продукцію за нижчою ціною ніж ПАТ «Паляниця». Продукція ТОВ «Хлібозавод» №10 зручніше викладена на полицях (горизонтальним способом) магазинів.

Внаслідок цього на кінець 2018 р. обсяг збуту хлібобулочної продукції ПАТ «Паляниця» зменшився на 27%. Станом на початок 4 кварталу 2018 р. відсоток асортименту хлібобулочних виробів ПАТ «Паляниця», представлених на полицях магазинів, становив у ТОВ «АТБ-Маркет» – 12%, а у ЗАТ «Фуршет» – 16%. Іншу частку (72%) хлібобулочних виробів ПАТ «Паляниця» продає через власні фірмові магазини ТМ «Формула смаку».

Для того, щоб виправити ситуацію і відновити лідерські позиції на ринку, підприємство ПАТ «Паляниця» у 2020 році планує розширити асортимент своєї продукції. Зокрема розроблено бізнес-план щодо виробництва нового виду житньо-пшеничного хліба «Лісовий» – зі смаком сушених грибів. Ціна нового хліба буде становити 4,35 грн. за одиницю товару і вага 480 грамів. Обсяг виробництва планується 3000 одиниць щоденно. Поставки нового хліба до магазинів плануються кожного дня.

Крім того, керівництво ПАТ «Паляниця» планує удосконалити маркетингові заходи, а саме: провести переговори з менеджерами магазинів

ТОВ «АТБ-Маркет» і ЗАТ «Фуршет», врахувати пропозиції продавців магазинів, вивчити потенційний попит з боку покупців.

Завдання:

Запропонуйте для директора ПАТ «Паляниця» маркетингові заходи з виведення на ринок нового виду хліба «Лісовий».

1. Складіть алгоритм проведення переговорів з менеджерами магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» і ЗАТ «Фуршет». Обговоріть у групі у які дні і в який час (вранці, в обід, ввечері) краще робити поставки хлібобулочних виробів, визначте обсяг поставок на тиждень.

Розіграйте процес проведення переговорів. Розділіть ігрові ролі – менеджери зі збуту, постачальники, маркетологи, покупці.

Покупці – повинні обґрунтувати свої зауваження і запропонувати напрямки покращення обслуговування у магазині;

Маркетологи – повинні представити результати аналізу ринку і запропонувати спосіб викладки хліба, оформлення полиць, підготувати рекламу.

Менеджери зі збуту – визначають час доставки, витрати на перевезення, обсяги збуту, план поставок.

Постачальники – повинні запропонувати вид транспорту для перевезення, повинні розробити логістичний канал збуту хлібобулочних виробів, визначити вартість навантажувальних і розвантажувальних операцій.

2. Запропонуйте спосіб викладки (вертикальна, горизонтальна, навалом, фронтальна, комбінована) хлібобулочних виробів на полицях магазинів ТОВ «АТБ-Маркет» і ЗАТ «Фуршет». Визначте найкраще місце на полицях для хліба «Лісовий» і оформлення полиць. Обґрунтуйте свій вибір.

3. Обґрунтуйте етапи виведення нового продукту на ринок.

4. Визначте планову добову виручку від продажу хліба «Лісовий».

5. Скільки штук усіх хлібобулочних виробів ПАТ «Паляниця» у середньому продають магазини ТОВ «АТБ-Маркет» і ЗАТ «Фуршет»?

Ділова гра №2

«Проектування організаційної структури торгової організації»

Ціль – навчитися будувати схеми організаційних структур управління.

Інвентар для проведення заняття: дошка, крейда, аркуші паперу із запитаннями (по одному на міні групу), лист із ситуативною задачею, аркуші паперу (по кількості учасників), ручки, годинник.

Ситуативна задача: «Проектування організаційної структури торгової організації».

Підприємство ТОВ «Київ-Агро-Продукт» займається виробництвом і оптово-роздрібною торгівлею сільськогосподарською продукцією. Основною сферою діяльності підприємства є вирощування овочів та фруктів, а також

виготовлення овочевих консервів і сухофруктів. Підприємство продає свою продукцію в магазинах м. Києва: «Амбар», «Сільпо» і «Господарочка». Основним постачальником (перевізником) сільгосппродукції до магазинів є транспортна компанія ЗАТ «Укр-Авто-Транс». Продукція перевозять великовантажними автомобілями. Магазины «Амбар» і «Сільпо» працюють дуже добре, завжди виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують). Майже не виникає конфліктів і проблем у колективі, є гарні відгуки від покупців. Лише магазин «Господарочка» постійно не виконує поставлені завдання і плани збуту, спостерігається велика плинність кадрів (продавців і менеджерів з продаж), протягом 2013 року на 32% зменшився обсяг продажу, а на адресу головного офісу ТОВ «Київ-Агро-Продукт» періодично надходять скарги від покупців щодо якості обслуговування.

Директор підприємства ТОВ «Київ-Агро-Продукт» здійснив заходи адміністративного і дисциплінарного впливу на працівників магазину «Господарочка», посилив відповідальність за невиконання трудових обов'язків, звільнив адміністратора і супервайзера.

Після цього, плинність кадрів зменшилася, скарг з боку покупців значно поменшало. Однак плани продаж в магазині «Господарочка» повністю не виконуються, обсяги збуту сільгосппродукції залишилися на низькому рівні.

Директор підприємства ТОВ «Київ-Агро-Продукт» з цього приводу провів нараду зі своїми заступниками, а також з адміністраторами магазинів «Амбар», «Сільпо», «Господарочка» і представником перевізника.

Адміністратори магазинів «Амбар» і «Сільпо» радять директору залишити організаційну структуру в магазині «Господарочка» стару, але при цьому змінити перевізників, які несвоєчасно здійснюють поставку сільгосппродукції, через що магазин і не виконує плани продаж.

Новий адміністратор магазину «Господарочка» повідомив директору, що його магазин знаходиться в районі будинків приватного сектора, віддалено від великих житлових масивів. Крім того, магазини «Амбар» і «Сільпо» проводять у столиці активну рекламну кампанію, а магазин «Господарочка» на це не має коштів.

Представник перевізника повідомив, що компанія ЗАТ «Укр-Авто-Транс» намагається сумлінно виконувати свої обов'язки з перевезень і поставок сільгосппродукції до магазину «Господарочка». Однак магазин розташований віддалено від центральної траси столиці і дорога в Деснянському районі Києва погана, через це водії вантажних автомобілів змушені їхати з малою швидкістю і в об'їзд. Особливо складно їхати під час несприятливих погодних умов, коли йде дощ або сніг.

Директор підприємства ТОВ «Київ-Агро-Продукт» і його заступники ініціюють зміну структури управління у магазині «Господарочка». На їхню думку, причина поганої роботи магазину зумовлена недосконалою системою управління.

Завдання: всі учасники заняття діляться на 4 групи:

Перша група – директор і його заступники, які відстоюють позицію зміни організаційної структури управління.

Друга група – перевізники, які нарікають на погані дороги і недбалість комунальних служб, незручність розташування магазину «Господарочка».

Третя група – адміністратори магазинів «Амбар» і «Сільпо», які наполягають на зміні перевізника для магазину «Господарочка».

Четверта група – керівництво магазину «Господарочка», що вимагає коштів на проведення рекламної кампанії та зміни місця для магазину.

Питання для обговорення:

1. У чому причини проблем діяльності магазину «Господарочка»?
2. Розгляньте види структур управління, які у них переваги і недоліки.
3. Запропонуйте заходи по зміні організаційної структури управління для магазину «Господарочка».
4. Запропонуйте заходи щодо розв'язання проблем, а також проаналізуйте і оцініть наслідки цих рішень.
5. Виберіть із запропонованих варіантів п'ять рішень (таблицю 1).

Таблиця 1.

Варіанти розв'язання проблем у торговельній діяльності супермаркету «Господарочка»

№	Планові заходи вирішення проблеми	Оцінка заходів
1	2	3
1	Знайти нове приміщення для магазину «Господарочка», поблизу великих населених масивів	
2	Перевести більш досвідченого адміністратора з іншого магазину («Амбар», «Сільпо») для роботи в «Господарочці»	
3	Виявити в магазині «Господарочка» ледарів, працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх	
4	Проаналізувати стан дисципліни і ставлення до праці в магазині «Господарочка» на загальних зборах	
5	Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища магазину «Господарочка»	
6	Збільшити витрати на рекламу для магазину «Господарочка»	
7	Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати у магазині «Господарочка»	
8	Перепланувати маршрут перевізника ЗАТ «Укр-Авто-Транс»	
9	Змінити організаційну структуру управління для магазину «Господарочка»	
10	Впровадити штрафні санкції для перевізника ЗАТ «Укр-Авто-Транс», якщо будуть невчасні поставки сільгосппродукції	

Длова гра №3. «Новий менеджер»

На підприємстві ТОВ «Омега» був призначений новий керівник невеликого виробничого підрозділу (Low-менеджер). Він зайняв посаду після отриманого від директора попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він дійшов висновку, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав нараду, де «встановив порядок», і не стримався у висловленні своєї думки про підлеглих і їх працездатність.

Через декілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: «Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня діяльність буде організована по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів». Колега запропонував йому використовувати інший підхід у роботі з підлеглими.

Проблеми для обговорення:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань з управління. Які вони і в яких випадках він буде їх використовувати?
2. Керівник переймає на себе багато ролей. Які ролі він буде змушений виконувати? Чи доцільно це? Чому?
3. Чи існує ймовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?
4. Уявіть, що колега запропонував молодому управлінцю здійснювати консультативний підхід у роботі з підлеглими. З Вашої точки зору, це можливо?

НАВЧАЛЬНІ СИТУАЦІЇ

Ситуація 1.

У підприємстві налічується 2400 га землі, 30 тракторів, 16 автомобілів, 500 гол. великої рогатої худоби, 700 гол. молодняка великої рогатої худоби, 100 основних свиноматок, 1100 гол. свинопоголів'я, один населений пункт, дві тракторні і дві рільничі бригади, одна ферма по виробництву свинини, дві молочнотоварні ферми та ферми молодняка великої рогатої худоби, автопарк, ремонтна майстерня, їдальня, дитячий садок. Згідно із штатним розписом у господарстві працюють 32 спеціалісти і керівники структурних

підрозділів, з них: агрономічна служба – 2 спеціалісти, зоотехнічна – 2, ветеринарна – 2, інженерна – 2, кадрова – 1, техніки безпеки – 1, планово – економічна – 1, обліково – фінансова – 7, будівельна бригада - 1. структура управління – багатогалузева. Побудувати схему існуючої структури управління та визначити центри діяльності (відповідальності).

Ситуація 2.

Головний менеджер планово – економічної служби, одержавши інформацію, відзначив, що у господарстві порушене співвідношення між основним стадом корів і ремонтним молодняком. Виходячи з цього, він поставив перед собою завдання здійснити розрахункові і одночасно контрольні функції в процесі планування.

Головний менеджер просить взяти участь у проведенні розрахунків щодо потреби в ремонтному молодняку для поповнення основного стада корів при замкнутому циклі його відтворення, також у визначенні розміру цехів при проведенні молочнотоварної ферми на потоково – цехову систему виробництва молока.

Вихідні дані:

- 1) поголів'я корів на фермі – 800 голів;
- 2) щорічне вирощування основного стада – 15%;
- 3) вибракування первісток – 10%;
- 4) вибракування ремонтних телиць – 20;
- 5) коефіцієнт нерівномірності отелень – 1,2; 45
- 6) технологічна схема виробництва молока при потоково – цеховій системі включає 4 цехи; сухостійний; отелення; роздоювання та осіменіння; виробництва молока;
- 7) тривалість утримання корів у цехах, днів: - сухостійному – 50; - отелення – 25; - роздоювання та осіменіння – 90; - виробництва молока – 200.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 3.

В організаційному формуванні розробляється бізнес – план. Головний інженер планово – економічної служби планує провести нараду з питань розробки цього плану. З метою реалізації даного завдання необхідно здійснити підготовку наради, для чого визначити: час проведення наради, учасників, порядок денний і тривалість наради, зміст короткої доповіді; підготувати обговорення приміщення; прийняти рішення і протокол; організувати виконання рішення. Візьміть участь у розв'язанні даної ситуації.

Ситуація 4.

Генеральний директор Міжнародного центру з навчання управлінню звернувся в консультативну компанію, що спеціалізується в галузі управління персоналом.

За три роки свого існування Центр перетворився з об'єднання трьох колишніх колег в потужний навчальний заклад, що реалізує десятки програм професійного навчання. У Центрі працює 15 штатних інструкторів і 5 технічних співробітників. Генеральний директор Центру також періодично запрошує викладачів з боку, з якими укладаються разові контракти. Центр проводить навчання керівників, фахівців з фінансів, бухгалтерського обліку та стратегічного управління, пропонуючи загальні курси для всіх бажаючих, а також розробляючи спеціальні програми на замовлення організацій. На частку останніх припадає до 70% обсягу робіт Центру.

На думку Генерального директора Центру, початковий період розвитку організації з ідеологією «компанія = сім'я» (коли кожен старався з усіх сил) завершився. Центр переріс межі неформальної організації і потребує формальної системи оцінки роботи кожного співробітника.

Питання для обговорення:

1. Які цілі в галузі управління персоналом стоять перед Центром?
2. Яку систему оцінки роботи співробітників ви б запропонували Генеральному директору?

Ситуація 5.

Відділ людських ресурсів Європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою, - щорічне атестаційну співбесіду з керівником, заповнення спеціальних форм оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу в відповідно до атестаційної оцінкою. Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить левову частку робочого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється в центральному офісі. Всього було повернуто 70 з 154 розісланих співробітникам анкет.

Проведене опитування дало наступні результати:

- 65% співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;
- 50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідної для цього інформацією;
- 45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним відображенням заздалегідь прийнятого рішення;
- 12% співробітників стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заздалегідь заповнену форму;
- 68% співробітників не відчують, що результати атестації використовуються для чого-небудь, крім підвищення окладу;
- 75% проводили атестацію керівників поскаржилися на брак часу для її підготовки та проведення;

- 25% керівників зізналися, що зазнають труднощів у випадках, коли необхідно критикувати атестуються і регулярно завищують атестаційні оцінки.

Питання для обговорення

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. У чому причини ситуації в колективі ситуації?
3. Які заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу ви б запропонували зробити відділу людських ресурсів штаб-квартири корпорації?

Ситуація 6.

У зв'язку з реформуванням власності в організаційному утворенні виникла необхідність у якісних змінах у виробничих відносинах. Не всі працівники підприємства підтримують нововведення й готові працювати в нових умовах.

Які можливі дії керівництва підприємства по забезпеченню реалізації програми реформування економічних відносин?

При цьому звертається увага на розробку та здійснення заходів щодо подолання організаційно – функціональних, матеріально – фінансових та соціально – психологічних причин опору персоналу формування нововведенням.

Для аналізу використайте матрицю «поля сил» та ситуації, наведені в темі «Управління змінами і нововведеннями».

Ситуація 7.

Допоможіть визначити результативність проведення проблемної наради.

Необхідні дані:

Склад учасників:

- головні спеціалісти – 5, середньомісячна заробітна плата – 200 грн;
- керівники первинних структурних підрозділів – 8, середньомісячна заробітна плата – 120 грн;
- організатор наради – 1, середньомісячна заробітна плата – 250 грн.

Середні затрати часу кожним учасником на збирання очікування, переїзди з роботи і на роботу, год – 1. Тривалість нарад, год – 2. Кількість робочих годин на місяць, год – 165.

Індивідуальний ефект присутності кожного учасника – 10; 8; 7; 6; 6; 6; 5; 5; 5; 4; 2; 1; 0; 0.

Середнє нормативне значення індивідуального ефекту присутності - 8.

Для визначення загального показника результативності розрахувати: очікувану корисність даної проблеми наради (сумарний вигравш часу); фактичну корисність наради.

Ситуація 8.

У підприємстві розроблені інструкційно – технологічні карти організації управлінської праці. Однак прогнозуючи поведінку організаційного формування, встановили, що необхідно реформувати існуючу структуру управління. Вводяться нові посади: головний маркетолог, заступник керівника підприємства з економічних і фінансових питань, заступник керівника по розвитку підприємства.

Керівник організаційного формування просить розробити інструкційно – технологічні карти для вищезгаданих працівників апарату управління.

З метою полегшення завдання пропонується приблизний аналог інструкційно – технологічної карти організації управлінської праці для головного економіста (менеджера) планово – економічної служби підприємства.

Ситуація 9.

Оголошено конкурс на заміщення вакантної посади директора туристичної фірми «Глобус». Коротка характеристика фірми:

Чисельність працюючих - 28 осіб.

Фірма працює рентабельно, однак середня заробітна плата співробітників на 20% нижча від аналогічної по регіону.

Є три неформальні групи, що конфліктують між собою (найчастіше через розподіл премій).

Стиль керівництва колишнього директора - авторитарний.

Значна сезонність в роботі фірми.

Недостатня активність співробітників при обслуговуванні клієнтів.

До цього часу не приділялося належної уваги вивченню сегментів туристичного ринку.

З вини керівника в звітному році були сплачені значні штрафні санкції.

Фірма працює за такими напрямками: Кіпр, Греція, Франція.

Фірма знаходиться за адресою: м Курган, вул. Гоголя, д. 100, офіс 25.

Питання:

1. Вам необхідно визначити критерії первинного відбору кандидатів і вказати джерела залучення кандидатів?

2. Які документи і матеріали повинен надати кандидат при зверненні про прийом на роботу?

Ситуація 10.

Головне завдання менеджера - максимізація прибутку, одержуваної компанією. Разом з тим все більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем, що стоять перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес - тільки «робити гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її

конкурентоспроможності, зростання витрат, які в подальшому ведуть до зростання цін (завдаючи шкоди споживачам) і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і вживаються ними дії, що сприяють вирішенню соціальних проблем, можуть надати велику користь підприємцям, підвищити їх імідж в суспільстві і бути непоганою рекламою.

Запитання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець в сучасній Росії виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?
3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно (в тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?

ТВЕРДЖЕННЯ

Твердження до теми № 1.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. За визначенням Ч. Бернарда: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».
а) так;
б) ні.
2. Всі організації використовують чотири види ресурсів: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо); інформаційні ресурси.
а) так;
б) ні.
3. Будь-яка організація є закритою соціально-виробничою системою
а) так;
б) ні.
4. Поділ праці в організації є таких двох видів: горизонтальний і вертикальний
а) так;
б) ні.
5. Термін «Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

- а) так;
- б) ні.

6. Термін «Керування» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

- а) так;
- б) ні.

7. До основних компонентів внутрішнього середовища організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, працівники тощо.

- а) так;
- б) ні.

8. До зовнішнього середовища опосередкованого впливу включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

- а) так;
- б) ні.

9. Розрізняють три рівні менеджменту: маленький; середній; великий.

- а) так;
- б) ні.

10. Термін «Управління» – вузьке, специфічне поняття. Воно поширюється на велике коло технічних систем.

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 2.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. До інтегрованих підходів до управління належать: підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні, процесний, системний, ситуаційний підходи:

- а) так;
- б) ні.

2. Основною метою класичної школи було підвищення ефективності організації шляхом поліпшення ефективності її людських ресурсів:

- а) так;
- б) ні.

3. Представниками періоду розвитку поведінкового (біхевіористського) напрямку є: Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг:

- а) так;
- б) ні.

4. У ситуаційному підході увага концентрується на ситуаційних однорідностях між організаціями та в межах власне організацій:

- а) так;
- б) ні.

5. Контроль – це процес, за допомогою якого керівники створюють ситуацію, коли люди працюють продуктивніше, прагнучи досягти цілей організації:

- а) так;
- б) ні.

6. Мета школи наук про поведінку полягає у створенні універсальних принципів управління:

- а) так;
- б) ні.

7. Процесний підхід уперше запропонували прихильники школи адміністративного управління:

- а) так;
- б) ні.

8. Функція організації передбачає прийняття рішення про те, якими мають бути цілі організації та що мають робити її члени для досягнення цих цілей:

- а) так;
- б) ні.

9. Планувати – означає створювати певну структуру:

- а) так;
- б) ні.

10. Мотивація – процес забезпечення того, що організація справді досягає цілей:

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 3.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Рішення – це вибір альтернативи:

- а) так;

б) ні.

2. Інтуїтивне рішення – вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом:

а) так;

б) ні.

3. Етапами раціонального вирішення проблеми є: її діагноз, виявлення альтернатив, кінцевий вибір:

а) так;

б) ні.

4. До рішень, що приймаються за умов ризику, належать такі, результати яких не визначені, але ймовірність кожного результату відома:

а) так;

б) ні.

5. Багато факторів, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньо-організаційні комунікації, не впливають на прийняття рішення:

а) так;

б) ні.

6. Модель – це уявлення про об'єкт, системи або ідеї в певній формі, що відрізняється від самої цілісності:

а) так;

б) ні.

7. Найпоширенішими типами моделей, що можуть допомогти у прийнятті рішень, вважаються: модель управління запасами та модель лінійного програмування:

а) так;

б) ні.

8. До методів прийняття рішень належать теорія ігор та імітація:

а) так;

б) ні.

9. Прогнозування – популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напряму дій з наявних варіантів:

а) так;

б) ні.

10. Типові методи кількісного прогнозування – це аналіз часових рядів і каузальне (причинно-наслідкове) моделювання:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 4.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Процес прийняття рішень – основа теорії управління;

а) так;

б) ні.

2. Сутність науки управління спрямована на зменшення ефективності організації шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень:

а) так;

б) ні.

3. Загалом «платіжна матриця» корисна, якщо: немає обмеженої кількості альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними:

а) так;

б) ні.

4. «Платіжна матриця» – один із методів статистичної теорії рішень, за допомогою якого керівник вибирає один із декількох варіантів:

а) так;

б) ні.

5. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії – добуток можливих значень, помножених на відповідні можливості:

а) так;

б) ні.

6. Експертні методи обґрунтування управлінських рішень широко застосовують у разі, якщо для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи;

а) так;

б) ні.

7. Прогнозування – метод, в якому застосовуються як набутий раніше досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з метою його визначення:

а) так;

б) ні.

8. Економічні прогнози використовуються, щоб передбачити загальний етап економіки й обсяг збуту для всіх компаній:

а) так;

б) ні.

9. Керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як основний засіб для прогнозування та вироблення цілей:

а) так;

б) ні.

10. Прогнози розвитку технології дають змогу передбачити економічну доцільність розробки нових технологій:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 5.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Планування – друга функція управління, вона передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність:

а) так;

б) ні.

2. Прогнозування – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації:

а) так;

б) ні.

3. Середньо термінові цілі організації – цілі від одного до п'яти років:

а) так;

б) ні.

4. Позитивна властивість управління за цілями полягає в підвищенні ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації:

а) так;

б) ні.

5. Стратегія – це узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування та розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми передбачає розробку планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми:

а) так;

б) ні.

6. Стратегічне планування – сукупність дій та рішень, що використовує керівництво, вони сприяють розробці специфічних стратегій з метою досягнення цілей організації:

- а) так;
- б) ні.

7. У процесі аналізу зовнішнього середовища слід враховувати зміни в технології виробництва, застосування персональних електронно-обчислювальних машин у проектуванні та представленні товарів і послуг або успіхи в технології засобів зв'язку:

- а) так;
- б) ні.

8. Реалізація перетворює стратегічний план на дію:

- а) так;
- б) ні.

9. Правило характеризує дії, які потрібно вживати в конкретній ситуації:

- а) так;
- б) ні.

10. Процес оцінювання використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії:

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 6.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. У широкому розумінні поняття «організація» означає певний порядок, а підвищення рівня організованості – впорядкування:

- а) так;
- б) ні.

2. Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети:

- а) так;
- б) ні.

3. Структура сприяє нестабільності стану системи:

- а) так;
- б) ні.

4. Ланка управління – орган управління на певному ступені ієрархії управління:

- а) так;
- б) ні.

5. Сутність делегування полягає в переданні завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання:

- а) так;
- б) ні.

6. Відповідальність – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань:

- а) так;
- б) ні.

7. Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, що формується, коли керівник наймає секретаря або помічника:

- а) так;
- б) ні.

8. До основних видів штабних повноважень належать рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні повноваження, функціональні повноваження, лінійні повноваження усередині апарату:

- а) так;
- б) ні.

9. Адаптивні (органічні) організаційні структури характеризуються лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління:

- а) так;
- б) ні.

10. Дивізійна організаційна структура – це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами. За допомогою дивізійної продуктової структури в організації відділи створюються за основним продуктом:

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 7.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Організація – це група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети:

а) так;

б) ні.

2. Г. Мінцберг класифікує ролі керівників у межах категорій: міжособистісні й інформаційні ролі та ролі з прийняття рішень:

а) так;

б) ні.

3. Незалежно від того, скільки є рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії:

а) так;

б) ні.

4. Продуктивність – відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході:

а) так;

б) ні.

5. До внутрішнього середовища належать великі конкуренти, джерела одержання техніки і технологій, соціальні фактори, урядове регулювання й інші зміни:

а) так;

б) ні.

6. Складовими успіху організації є: виживання, результативність і ефективність, продуктивність, практична придатність:

а) так;

б) ні.

7. Розрізняють три головні принципи: узагальнення, необхідність ситуаційного підходу та потреба інтегрованого підходу:

а) так;

б) ні.

8. Одна з найбільш значущих характеристик організації полягає в її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем:

а) так;

б) ні.

9. Організація повністю не залежить від навколишнього світу (зовнішнього середовища) як стосовно своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів їх результатів, яких вони прагнуть досягти:

а) так;

б) ні.

10. Складні організації здійснюють чітке вертикальне розподілення шляхом утворення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання та досягають конкретних специфічних цілей:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 8.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Вимірювання продуктивності – основний засіб для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств:

а) так;

б) ні.

2. Одним із головних чинників ефективності є кількість:

а) так;

б) ні.

3. Цикл продуктивності – логічна послідовність подій, що забезпечують підприємству можливість успіху шляхом збільшення продуктивності:

а) так;

б) ні.

4. Конкурентоспроможність – це виражена компетентність фірми, її вміння робити щось краще, ніж конкуренти:

а) так;

б) ні.

5. Входи операційної системи репрезентують результати:

а) так;

б) ні.

6. Виходи операційної системи репрезентують ресурси, використані з метою отримання результатів:

а) так;

б) ні.

7. Експлуатація обладнання і транспорту за незмінного обсягу виробництва коштує дорожче:

а) так;

б) ні.

8. Високі темпи інформації знецінюють гроші та збільшують продуктивність:
а) так;
б) ні.

9. Прогресивніша технологія завжди призводить до зростання продуктивності:
а) так;
б) ні.

10. Ревалентна інформація – необхідна умова для прийняття якісного рішення:
а) так;
б) ні.

Твердження до теми № 9.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).
а) так;
б) ні.

2. Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені; пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку; організація намагається пристосовувати середовище під себе.
а) так;
б) ні.

3. Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає: аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх; вибір тактики організаційних змін; створення умов для здійснення змін.
а) так;
б) ні.

4. Основними причинами опору організаційним змінам є такі: невизначеність; бажання менеджерів зберегти владу; недостатньо грошей; різне сприйняття ситуації; відчуття успіху.
а) так;
б) ні.

5. Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам: перехват, відхилення конфлікту, проведення змін, інвестування, реорганізація бізнесу.

- а) так;
- б) ні.

6. В процесі планування організаційних змін менеджер не повинен враховувати, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, він повинен застосувати адміністративний примус до своїх працівників.

- а) так;
- б) ні.

7. Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки: визнання необхідності змін; визначення цілей організаційних змін; діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін; планування змін і вибір техніки змін; здійснення змін; оцінка змін.

- а) так;
- б) ні.

8. Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: позитивні та негативні.

- а) так;
- б) ні.

9. Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти; споживачі; постачальники.

- а) так;
- б) ні.

10. Модель процесу організаційних змін К. Левіна охоплює такі процеси: «Розморожування»; «Здійснення змін»; «Заморожування».

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 10.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлено здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу;

- а) так;
- б) ні.

2. Змістові теорії мотивації ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід:

- a) так;
- б) ні.

3. Потреби поділяються на первинні та вторинні:

- a) так;
- б) ні.

4. Винагороди – усвідомлене відчуття нестачі, потреби в чомусь, яке має визначений напрям або шлях до вирішення:

- a) так;
- б) ні.

5. Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. У них аналізуються людські потреби, вони допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які – ні:

- a) так;
- б) ні.

6. А. Маслоу запропонував власну теорію трьох потреб:

- a) так;
- б) ні.

7. Ф. Герцберг і група його послідовників розробили модель мотивації, засновану на потребах двофакторної теорії:

- a) так;
- б) ні.

8. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості й об'єднана модель мотивації Портера – Лоулера:

- a) так;
- б) ні.

9. Валентність – це очікування певних винагород або заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів:

- a) так;
- б) ні.

10. Сума потреб конкретного працівника – увесь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду або відповідальна за виконання обов'язків у визначений час:

- a) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 11.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Контроль – це процес досягнення організацією своїх цілей:

- а) так;
- б) ні.

2. Одна з найважливіших особливостей контролю полягає в тому, що контроль не має бути всеосяжним:

- а) так;
- б) ні.

3. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання робіт:

- а) так;
- б) ні.

4. Попередній контроль, як правило, реалізується у формі певної політики, процедури правил:

- а) так;
- б) ні.

5. Щоб контроль був ефективним, він не має бути економічним:

- а) так;
- б) ні.

6. Важлива інформація – це така інформація, що адекватно характеризує досліджуване явище та суттєво необхідна для прийняття правильного рішення:

- а) так;
- б) ні.

7. Найпростіші методи контролю потребують більших зусиль та є менш ефективними:

- а) так;
- б) ні.

8. Система ефективного контролю – система, що дає потрібну інформацію потрібним особам до того, як розвинеться криза:

- а) так;
- б) ні.

9. Кінцева мета контролю полягає в тому, аби зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а не в тому, щоб вирішити завдання, які має організація:

- а) так;

б) ні.

10. Поведінка людей – не єдиний фактор, що визначає ефективність контролю:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 12.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи: інструменти фінансового контролю; інструменти операційного контролю; інструменти контролю поведінки працівників в організації.

а) так;

б) ні.

2. Складовими елементами фінансового контролю є: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

а) так;

б) ні.

3. Аналіз беззбитковості проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

4. Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: бухгалтерський, податковий та управлінський облік

а) так;

б) ні.

5. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

а) так;

б) ні.

6. Класифікація фінансових бюджетів: бюджет доходів, бюджет витрат, кошторис.

а) так;

б) ні.

7. Операційний бюджет – план підрозділу на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг його фінансових ресурсів.

- а) так;
- б) ні.

8. Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

- а) так;
- б) ні.

9. Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням, що дає можливість швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які – ні).

- а) так;
- б) ні.

10. Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання грошових, депозитних, кредитних, енергетичних, інтелектуальних та фізичних ресурсів організації.

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 13.

Визначте, правильні чи неправильні твердження

1. Управління виробництвом – це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, ділянка):

- а) так;
- б) ні.

2. Влада – будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших:

- а) так;
- б) ні.

3. Особистий авторитет впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку:

- а) так;
- б) ні.

4. Згідно з підходом про поведінку до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих:

- а) так;

б) ні.

5. Розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний:

а) так;

б) ні.

6. Керівник автократичного типу прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують:

а) так;

б) ні.

7. Керівник, зосереджений на роботі, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків:

а) так;

б) ні.

8. Фідлер розробив ситуаційну теорію лідерства, теорію «життєвого циклу», згідно з якою стилі лідерства залежать від «зрілості» керівників:

а) так;

б) ні.

9. Модель Врума – Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття рішення:

а) так;

б) ні.

10. Цільова група, як правило, характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 14.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Групу можна визначити як – два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.

а) так;

б) ні.

2. Формальні групи – створюються за рішенням керівництва організації з метою ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.

а) так;

б) ні.

3. Неформальні групи – створюються спонтанно на основі збігу інтересів членів групи незалежно від рішень керівництва організації.

а) так;

б) ні.

4. Висновок Е. Мейо: соціальні і психологічні фактори не впливають на продуктивність праці більше, ніж оплата праці та умови роботи, і не призводять до зниження ефективності виробництва.

а) так;

б) ні.

5. Керівники неформальних груп набувають своєї влади, забираючи її у менеджерів організації, і застосовують її по відношенню до членів групи аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації, тому вони є кращими керівниками

а) так;

б) ні.

6. В організації створюються наступні типи формальних груп:

Група керівника – це сам керівник і його безпосередні підлеглі.

Робоча (цільова) група – включає співробітників, які спільно виконують одне завдання.

Комітети (комісії, ради, команди) – група, якій делеговані повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань.

а) так;

б) ні.

7. Вихідним пунктом моделі Дж. Хоманса є визнання впливу факторів зовнішнього середовища на групову поведінку, тобто групи не функціонують ізольовано, вони тісно пов'язані зі своїм зовнішнім середовищем.

а) так;

б) ні.

8. Організація являє собою систему взаємодіючих груп. Неформальні групи об'єднуються і взаємодіють у рамках організаційної структури. Формальні групи спроможні проникати одна в одну і у формальні групи.

а) так;

б) ні.

9. Характерні риси робочих груп: постійний характер існування; висока самостійність таких груп; наявність неформального лідера; конфлікт інтересів

а) так;

б) ні.

10. Особливості неформальних груп: соціальний контроль, опір змінам, наявність неформальних лідерів.

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 15.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими:

а) так;

б) ні.

2. Управлінська робота – це в основному робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці:

а) так;

б) ні.

3. Комунікація – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами:

а) так;

б) ні.

4. Інформаційні системи мають будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів:

а) так;

б) ні.

5. У комунікаційному процесі розрізняють два базових елементи – відправник і одержувач:

а) так;

б) ні.

6. Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні:

а) так;

б) ні.

7. «П'ять С комунікацій» корисні у процесі оцінювання будь-якого повідомлення:

а) так;

б) ні.

8. Технічна проблема в комунікації пов'язана з вибором таких символів, що найточніше відображали б бажаний зміст:

а) так;

б) ні.

9. Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами:

а) так;

б) ні.

10. Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння:

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 16.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

а) так;

б) ні.

2. Ефект – це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

а) так;

б) ні.

3. Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення отримання прибутку, а ефективність управління характеризує ступінь якості управління персоналом.

а) так;

б) ні.

4. Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

а) так;

б) ні.

5. Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідумів і груп.

а) так;

б) ні.

6. Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, наступними показниками: зменшення інтелектуальної праці, трудомісткості фізичних робіт; збільшення управлінського персоналу; збільшення термінів обробки інформації.

а) так;

б) ні.

7. Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

а) так;

б) ні.

8. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні: продуктивність праці; розмір зниження собівартості продукту; обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукту тощо.

а) так;

б) ні.

9. Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює добуток від множення всіх показників ефективності управління.

а) так;

б) ні.

10. Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність.

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 17.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами чи групами.

а) так;

б) ні.

2. Причини виникнення організаційних конфліктів можна розподілити на організаційні, емоційні, соціально-трудові.

а) так;

б) ні.

3. Основними емоційними причинами конфліктів є: незадоволеність економічним становищем, низькою оплатою праці, відсутністю перспектив підвищення рівня життя; загроза зниження статусу, соціального становища людини в колективі; недотримання групових норм поведінки; простоювання в роботі, невиправдані зупинки; розподілювальні відносини; умови й характер праці; шкідливі для здоров'я або небезпечні.

а) так;

б) ні.

4. Структурні елементи конфлікту: учасники конфлікту (суб'єкти), предмет конфлікту, об'єкт конфлікту, уявлення сторін про ситуацію, мотиви учасників конфлікту, дії учасників конфлікту, межі конфлікту.

а) так;

б) ні.

5. Організаційні конфлікти класифікують за різними ознаками: причинами, учасниками, економічними наслідками, сферами виникнення, предметом конфлікту, часом.

а) так;

б) ні.

6. У вузькому значенні конфлікт – пряме зіткнення сторін, у широкому – це процес, який складається із трьох стадій: передконфліктної, конфліктної та після конфліктної.

а) так;

б) ні.

7. Розрізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів як:

- внутрішньоособистісні – методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи – методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи чи стилі поведінки в конфлікті;

- методи управління персоналом (переговори; методи управління поведінкою особистості; методи, які передбачають агресивні дії (використовуються дуже рідко).

а) так;

б) ні.

8. Вирішення конфлікту не потребує врахування специфіки ситуації, що склалася на підприємстві.

а) так;

б) ні.

9. Стиль ухилення використовується, коли опонент не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вирішення проблеми або просто ухиляється від розв'язання конфлікту.

а) так;

б) ні.

10. Томас Кілмен виділив такі стилі розв'язання конфліктів:

1. Стиль конкуренції.
2. Стиль ухилення.
3. Стиль пристосування.
4. Стиль співпраці;
5. Стиль компромісу.

а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 18.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Безпосередня підготовка зустрічі або бесіди може включати:

- визначення її мети;
- підготовку плану проведення;
- прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

а) так;

б) ні.

2. Переговори – це засіб, взаємозв'язок між людьми, призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

а) так;

б) ні.

3. Переговори – це менеджмент у дії. Вони складаються з:

- виступів і відповідних виступів;
- питань і відповідей;
- заперечень і доказів.

- а) так;
- б) ні.

4. Компромiсний метод. Призначений для того, щоб переконати партнера у необхідності оцiнювати проблематику переговорiв з урахуванням суспiльних взаємозв'язкiв i потреб розвитку, кооперацiї.

- а) так;
- б) ні.

5. Господарський договiр – це домовленiсть двох або бiльше сторiн, направлена на встановлення, змiну або припинення цивiльних прав та обов'язкiв.

- а) так;
- б) ні.

6. На практицi бiльшiсть договiрiв, що укладаються, є двостороннiми, вiдплатними i консенсусними.

- а) так;
- б) ні.

7. Договiр купiвлi-продажу – договiр, за яким продавець зобов'язується передати майно у власнiсть покупцевi, а покупець зобов'язується прийняти майно i сплатити за нього певну грошову суму.

- а) так;
- б) ні.

8. Традицiйно видiляють принципи виконання договiрного зобов'язання: реального виконання; платностi, строковостi, чесностi.

- а) так;
- б) ні.

9. Нарада – це форма органiзацiї роботи постiйно дiючого органу (комiтету, колегiї, ради, комiсiї, групи). У бiльшостi випадкiв проведення засiдання передбачається статутом, хоча iнодi засiдання може проводитися за iнiцiативою керiвника.

- а) так;
- б) ні.

10. Збори – це спiльна присутнiсть у певному мiсцi людей, об'єднаних конкретною метою (збори працiвникiв пiдприємства, пiдроздiлу, членiв товариства та iн.).

- а) так;

б) ні.

Твердження до теми № 19.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Культура – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей.

а) так;

б) ні.

2. Існує кілька управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значно впливає організаційна культура: кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; прийняття рішень, в основі яких також є організаційні цінності та переконання; організація процесу контролю, в якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні чи кланові механізми; зміст і особливості комунікацій в організації; розвиток у персоналу лояльності до організації.

а) так;

б) ні.

3. Залежно від типу підґрунтя виділяють організаційні культури, засновані на владі, повноваженнях, посаді, особистості.

а) так;

б) ні.

4. Суб'єктивна організаційна культура пов'язана з фізичним оточенням, що створюється в організації: дизайном приміщень і території, місцем розташування, обладнанням, меблями, кольорами і об'ємом простору, приміщеннями для праці, прийому відвідувачів (клієнтів), відпочинку. Усе це значною мірою відображає цінності, яких дотримується організація.

а) так;

б) ні.

5. Об'єктивна організаційна культура ґрунтується на зразках уявлень, вірі та очікуваннях, а також на сприйнятті персоналом організаційного оточення з його цінностями, груповими нормами поведінки і ролями. До елементів такої організаційної культури належать міфи, герої організації, історії про її лідерів, організаційні обряди, ритуали, забобони, мова спілкування. Така організаційна культура є основою формування управлінської культури, стилів управління.

а) так;

б) ні.

6. За галузевою специфікою вирізняють культуру торговельних організацій, спекулятивну, адміністративну, інвестиційну (інноваційну) організаційні культури.

- а) так;
- б) ні.

7. Залежно від ступеня залучення працівників до управління фахівці виділяють корпоративний, консультативний, підприємницький та “партизанський” типи організаційної культури.

- а) так;
- б) ні.

8. Мета корпоративної культури — забезпечення високої дохідності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

- а) так;
- б) ні.

9. Підприємницький тип організаційної культури – характерний для організацій, які орієнтовані на майбутнє – інвестиційних банків, будівельних компаній, промислових підприємства, що випускають засоби виробництва. У працівників цінуються обґрунтованість, терплячість, наполегливість, вміння дотримуватися слова. В умовах високого для організації ступеня ризику рішення глибоко перевіряються, ухвалюються колективно. Велике значення приділяється професіоналізму, досвіду, творчості.

- а) так;
- б) ні.

10. Цінності та переконання, що є основою організаційної культури, можуть плекатися за допомогою різноманітних ритуалів, обрядів, традицій.

- а) так;
- б) ні.

Твердження до теми № 20.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- значний ріст чисельності населення в світі, а марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;
- нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

а) так;

б) ні.

2. До основних сучасних технологій менеджменту можна віднести: ERP-системи, MRP-система, реінжиніринг, інжиніринг, бенчмаркінг, контролінг, грейдінг.

а) так;

б) ні.

3. MRP – концепція узгодженого рішення завдань обліку, контролю, планування й управління виробничими і фінансовими ресурсами підприємства.

а) так;

б) ні.

4. ERP – концепція планування потреби виробництва в матеріальних ресурсах, яка для визначення потреб використовує інформацію про структуру і технологію виробництва кінцевого продукту, календарний план виробництва, дані складських запасів, договорів поставки матеріалів і комплектуючих тощо.

а) так;

б) ні.

5. Інжиніринг – набір прийомів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування своєї діяльності. Це інженерно-консультативні послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу, або послуги із забезпечення нормального перебігу процесу виробництва та реалізації продукції. Інжинірингові послуги зазвичай надають спеціалізовані інженерно-консультаційні (інжинірингові) фірми

а) так;

б) ні.

6. Бенчмаркінг – це аналітика діяльності конкурентів (або навіть підрозділів у власній компанії), яка дозволяє виокремити позитивні практики застосування певних рішень і використати їх у власній діяльності.

- а) так;
- б) ні.

7. Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування за допомогою тотального контролю всіх дій працівників і виробничих процесів.

- а) так;
- б) ні.

8. Загальною тенденцією розвитку менеджменту сьогодні стало поширення концепцій, методів і моделей управління, які довели свою ефективність в комерційних організаціях, на некомерційні організації.

- а) так;
- б) ні.

9. Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;
- стратегія довгострокового контролю за корпорацією;
- подвійна роль банків (як кредиторів і як акціонерів);
- внутрішні інституціональні інвестори (західноєвропейські компанії) володіють найбільшою часткою акцій корпорацій;
- узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, і може не збігатися з числом акцій, якими він володіє;
- двоступенева структура управління;
- включення представників робітників, профспілок і менеджерів у спостережну раду;
- встановлена законом кількість спостережної ради.

- а) так;
- б) ні.

10. Реінжиніринг можна віднести до радикальних технологій, тому що він передбачає відмову від застарілих правил і підходів, нехтування діючими системами, структурами й процедурами організації й радикальну зміну способів господарської діяльності. Ця технологія дозволяє за досить малий проміжок часу значно поліпшити стан компанії.

- а) так;
- б) ні.

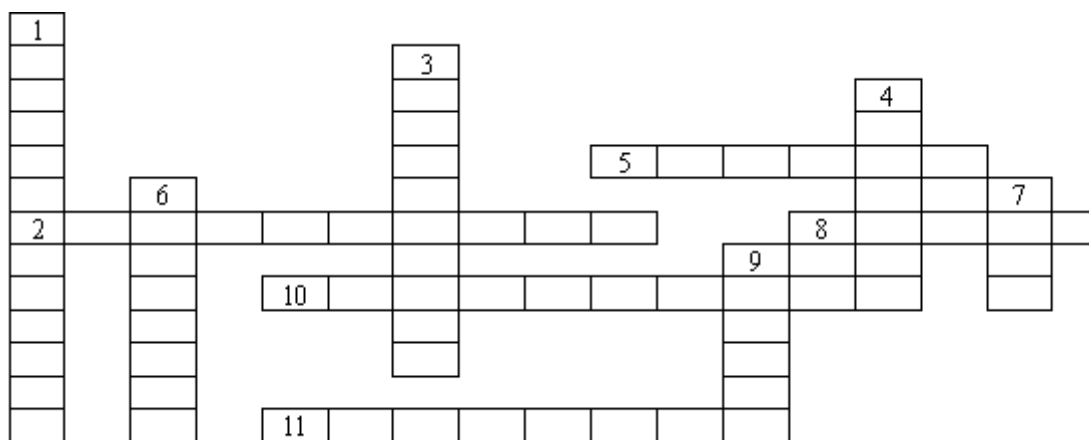
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Причини виникнення інтегрованих підходів до управління.
3. Сучасні напрямки розвитку науки управління.
4. Сутність планування як функції управління.
5. Логіка процесу планування.
6. Класифікація цілей організації.
7. Сутність процесу управління за цілями.
8. Формулювання стратегії.
9. Класифікація загальнокорпоративної стратегії.
10. Ситуаційне планування і цілі його реалізації.
11. Класична модель ухвалення рішення.
12. Етапи раціональної технології прийняття рішень.
13. Сутність горизонтального й вертикального поділу праці в організації.
14. Делегування повноважень.
15. Організаційна структура управління.
16. Концепція Лоуренса і Лорша.
17. Сутність змістовних теорій мотивації.
18. Теорія «ієрархії потреб» А. Маслоу.
19. Сутність «теорії справедливості».
20. Модель Портера-Лоулера.
21. Системи оцінки діяльності робітників організації.
22. Форми влади й впливу.
23. Стили керівництва.
24. Переваги й недоліки існування неформальних груп.
25. Джерела виникнення конфліктів.
26. Процес комунікації.
27. Методи вирішення конфліктів.
28. Методи комунікації.
29. Контроль і його роль в процесі управління.
30. Функції та технологія менеджменту
31. Організація як об'єкт управління
32. Сучасні концепції лідерства
33. Антикризове управління підприємством
34. Взаємозв'язок законів, закономірностей та принципів менеджменту
35. Еволюція теорії та практики управління.
36. Наукові школи менеджменту.
37. Особливості сучасного розвитку науки менеджменту.
38. Співвідношення функцій, законів та механізму менеджменту.
39. Особливості управлінського планування.
40. Економіко-організаційний зміст мотивації персоналу.

41. Особливості побудови організаційних структур управління.
42. Організація управління та бізнес-процесів на підприємстві.
43. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування.
44. Методи прийняття управлінських рішень.
45. Управління конфліктними ситуаціями.
46. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
Класифікація управлінських рішень.
47. Етапи побудови організаційних структур управління.
48. Характеристика носіїв інформації.
49. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
50. Якість управлінських рішень.

КРОСВОРДИ

Кросворд № 1



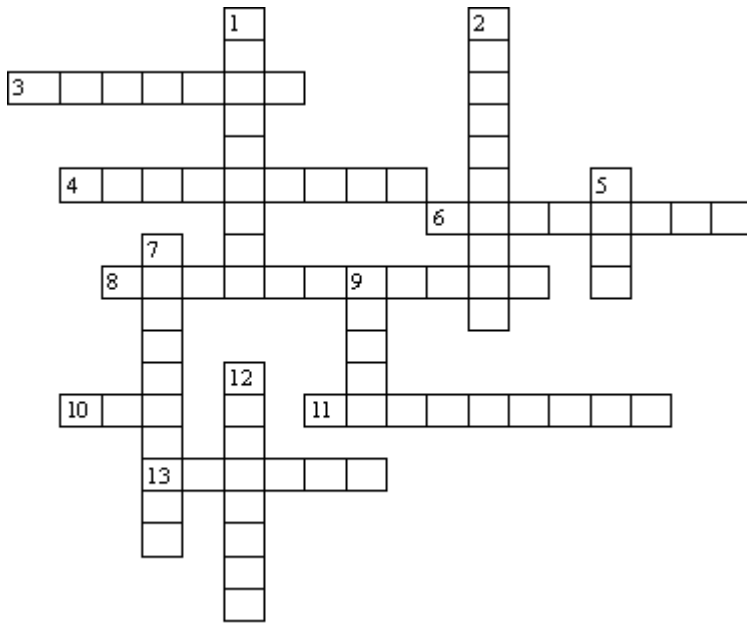
По горизонталі:

2. Менеджер, який розробляє проекти майбутніх рішень.
5. Засновник адміністративної школи управління.
8. Представник класичної школи в Німеччині.
10. Походить від англійського керувати, завідувати, бізнес.
11. Людина, що займається управлінням.

По вертикалі:

1. Вищий рівень управління.
3. Менеджмент у перекладі з англійської мови.
4. Подружжя школи наукового управління.
6. Менеджер, завданням якого є прийняття рішення.
7. Представник школи руху за гуманні стосунки.
9. Засновник школи наукового управління.

Кросворд № 2



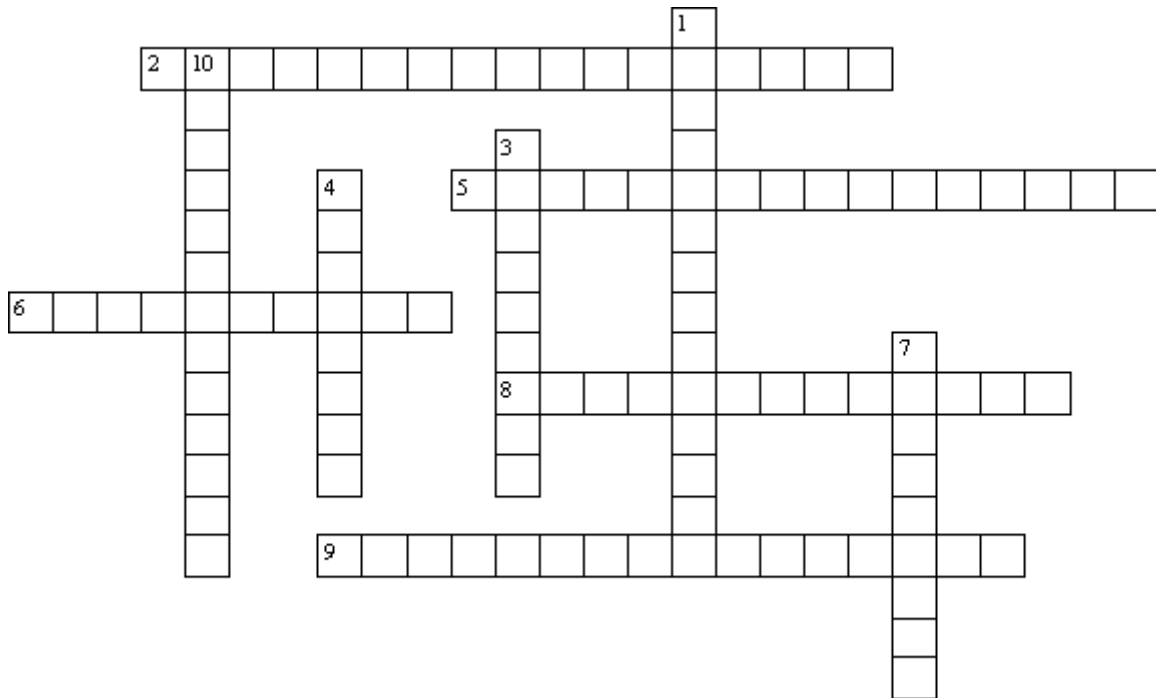
По вертикалі:

1. Логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей організації.
2. Процес, за допомогою якого вхідні матеріали перетворюються в бажану на виході продукцію.
5. Конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група людей, працюючи разом.
7. Елемент прямого впливу зовнішнього середовища, що контролює дотримання прав робітників.
9. Нормативно-правовий акт органів влади, що мають вплив на організацію.
12. Передбачена робота або її частина, яка повинна бути виконана у встановлені строки.

По горизонталі:

3. Британська дослідниця управління, яка класифікувала технології на групи.
4. Одне із оточень, до якого пристосовується організація.
6. Середовище організації, до якого належить економічний фактор впливу.
8. Група людей із загальними цілями.
10. Фактор непрямої дії, що пов'язаний із упровадженням нововведень.
11. Середовище менеджменту.
13. Елемент, особа з неповторними переживаннями, потребами та характеристиками.

Кросворд № 3



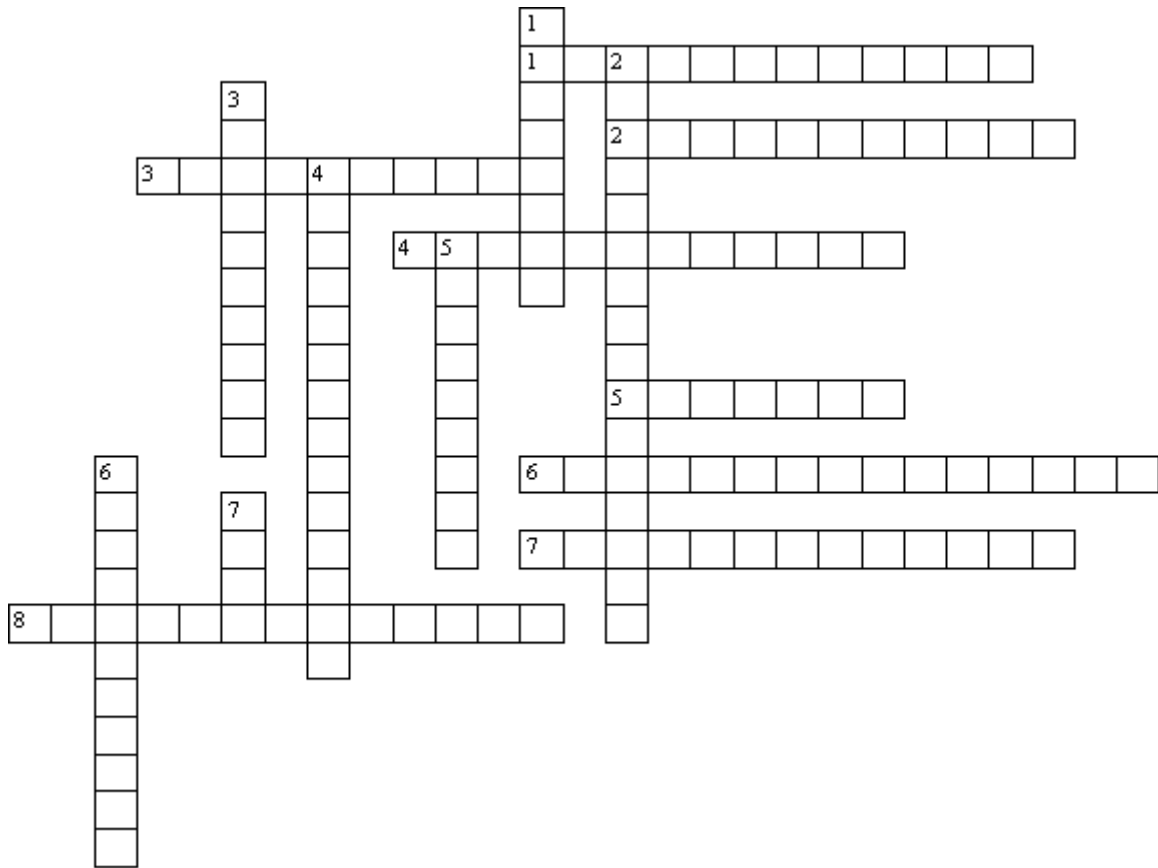
По горизонталі:

2. Здатність менеджера працювати з людьми.
5. Уміння менеджера викласти свою думку як усно, так і письмово.
6. Особа, що ризикує при організації виробництва нового товару.
8. Рівень різних знань.
9. Здатність менеджера уявляти діяльність фірми в цілому.

По вертикалі:

1. Уміння менеджера діагностувати проблему.
3. Сфера відповідальності менеджера.
4. Особа, яка займає постійну посаду і не має частки в статутному фонді організації.
7. Людина, яка має надвелику долю в статутному фонді організації.
10. Уміння менеджера швидко приймати ефективні рішення.

Кросворд № 4



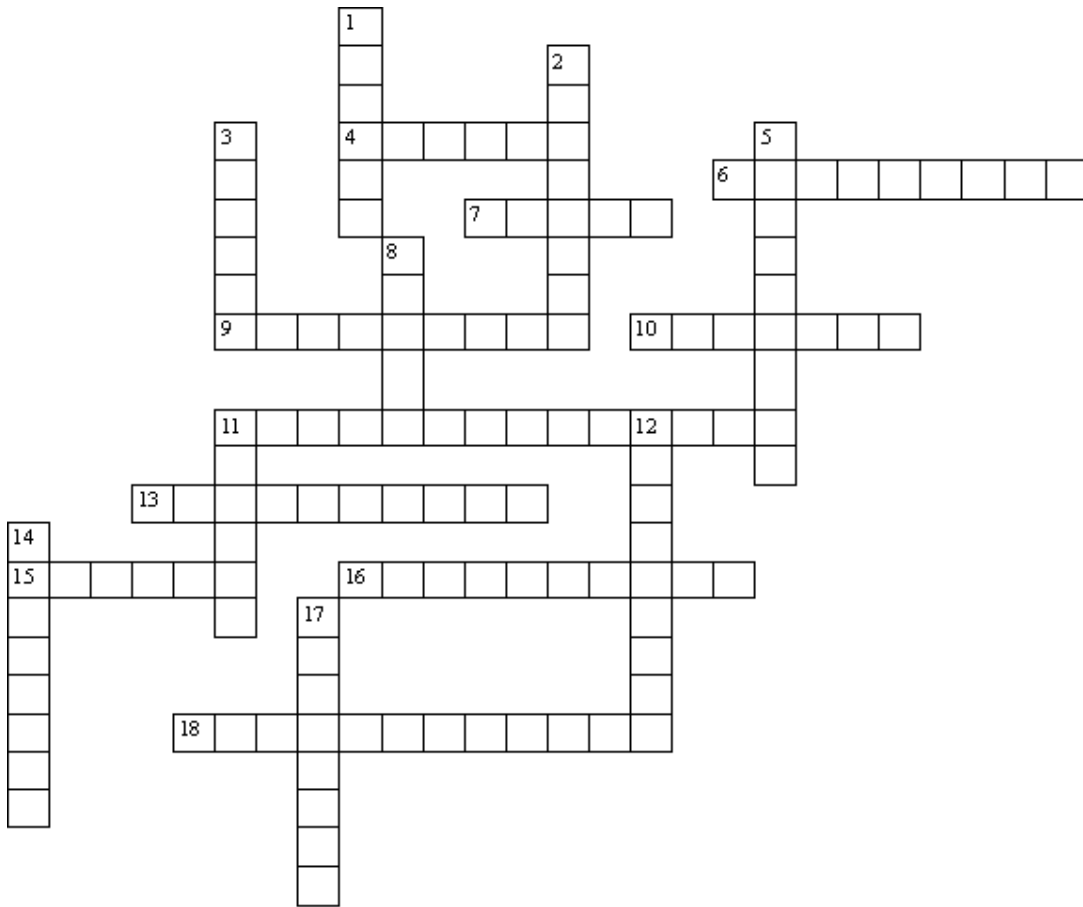
По горизонталі:

1. Обмежене право використовувати ресурси.
2. Розподіл повноважень між співробітниками.
3. Визначення відповідальних за певні функції.
4. Надання підлеглому обмеженого права.
5. Повноваження, які безпосередньо передаються підлеглим.
6. Апарат управління для надання консультацій.
7. Апарат управління для виконання основних функцій.
8. Повноваження, що дають право як забороняти, так і пропонувати рішення лінійним керівникам.

По вертикалі:

1. Сукупні повноваження.
2. Наслідок виконання завдань вищого керівництва.
3. Повноваження відхиляти рішення лінійних керівників.
4. Апаратні повноваження для надання консультацій.
5. Тип апарату управління.
6. Одна з функцій менеджменту.
7. Встановлення правил, процедур для обмеження повноважень.

Кросворд № 5



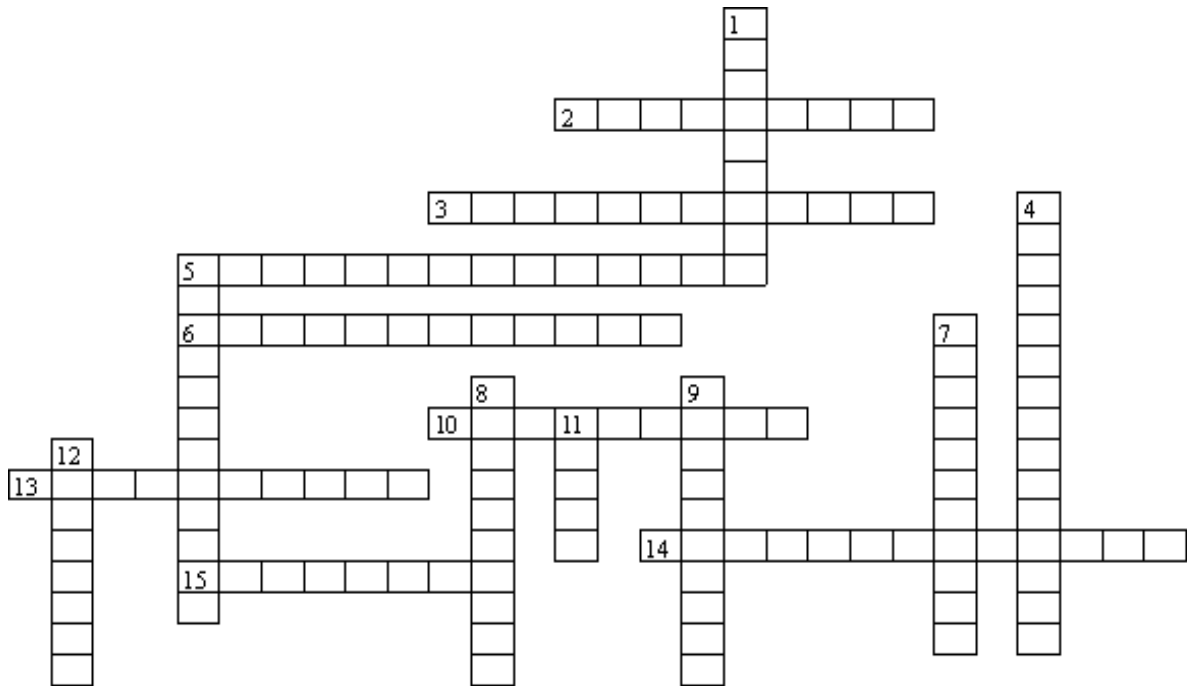
По горизонталі:

4. Вчений, який поєднував теорію справедливості і чекання.
6. Мотив до влади.
7. Розмір зарплати керівників.
9. Зарплата у вигляді доплати.
10. Державні мотиваційні важелі.
11. Одна з процесуальних теорій.
13. Наука, що вивчає вплив за допомогою слова.
15. Вчений з теорії мотивації.
16. Метод мотивації.

По вертикалі:

1. Вчений, що працював над проблемами мотивації.
2. Один із засобів мотивації.
5. Функція з проблем стимулів.
3. Від чого визначають зарплату керівників.
8. Внутрішнє бажання людини у задоволенні потреб?
11. Дії щодо досягнення своїх потреб.
12. Мотиви за визначенням Мадсона.
14. Мотиви, що викликані страхом.
17. Вчений економіст, що розробив теорію двох факторів мотивації.

Кросворд № 6



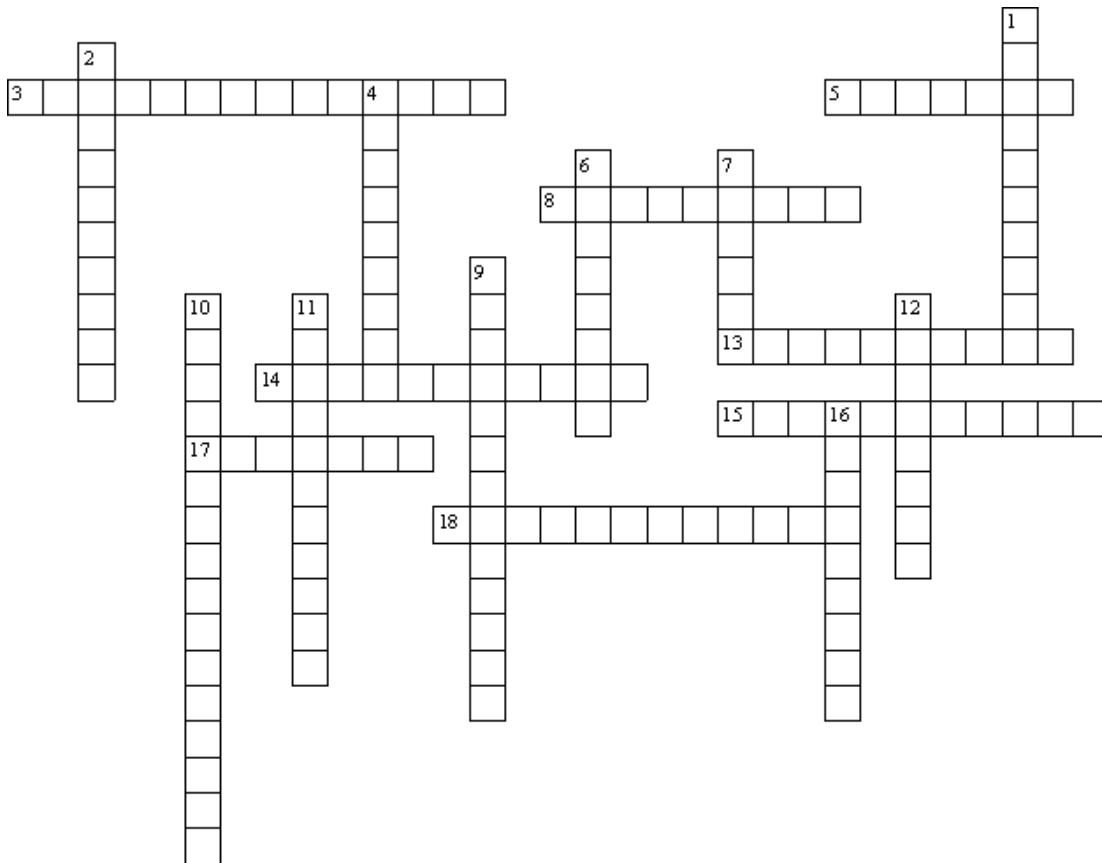
По горизонталі:

2. На, що необхідно орієнтувати контроль.
3. Один із принципів контролю.
5. Вид контролю.
6. Принцип контролю.
10. Одна із систем контролю.
13. Вид контролю до початку робіт.
14. Характеристика принципу контролю.
15. Визначення правильності рішень менеджером.

По вертикалі:

1. Вид контролю після робіт.
4. Критерій оцінки виконання фінансового плану.
5. Служба проведення контролю в організації.
7. Етап контролю.
8. Вид контролю.
9. Система контролю.
11. Один із видів контролю.

Кросворд № 7



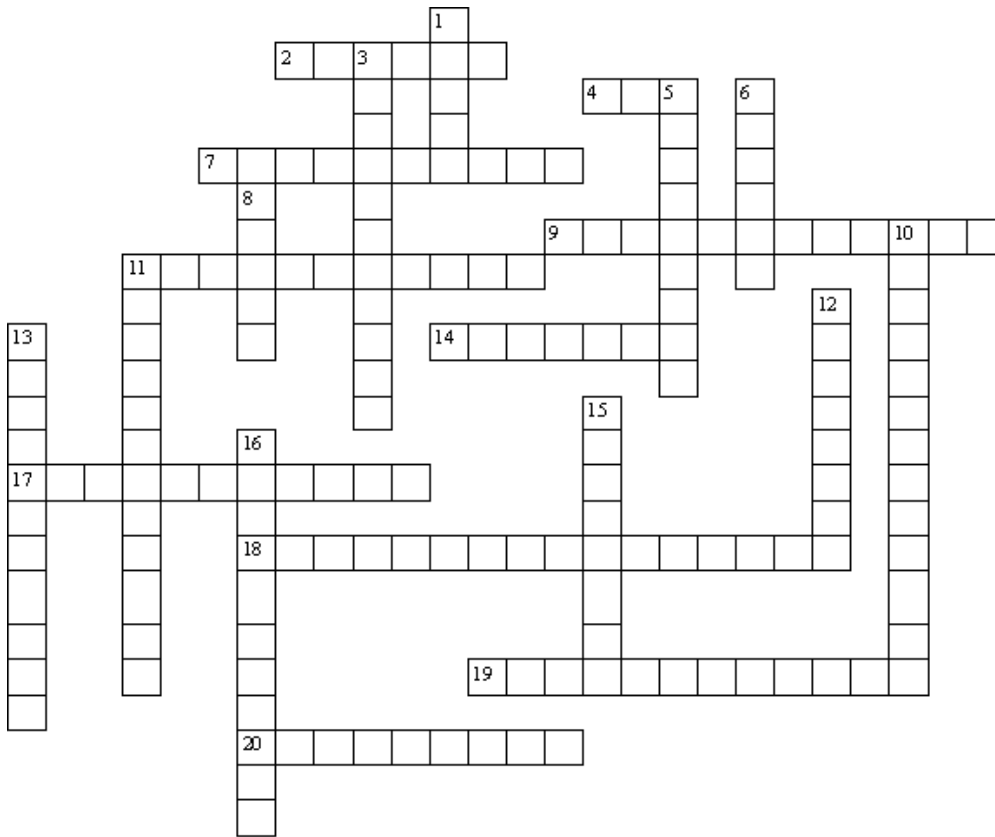
По горизонталі:

3. Рішення, в яких визначено послідовність кроків.
5. Творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з багатьох можливих варіантів.
8. Український вчений, що робив особливий наголос на кібернетичних аспектах прийняття рішень.
13. Фактор, що є основою для прийняття управлінських рішень.
14. Рішення, яке приймається внаслідок аналітичного процесу.
15. Метод прийняття рішень.
17. Один з видів управлінських рішень.
18. Тип рішення.

По вертикалі:

1. Вид рішення за призначенням.
2. Рішення за ступенем ефективності.
4. Рішення за напрямом дії.
6. Поняття, основою якого є знання і досвід.
7. Один із сучасних методів колективного пошуку рішень.
9. Процес, основою якого у менеджерів є розробка рішень.
10. Рішення, що виникають при невідомих до цього факторах.
11. Перший етап аналітичного процесу прийняття рішень.
12. Процес, що є основою в методі теорії ігор.
16. Наука, що лягла в основу методу прийняття рішень.

Кросворд № 8



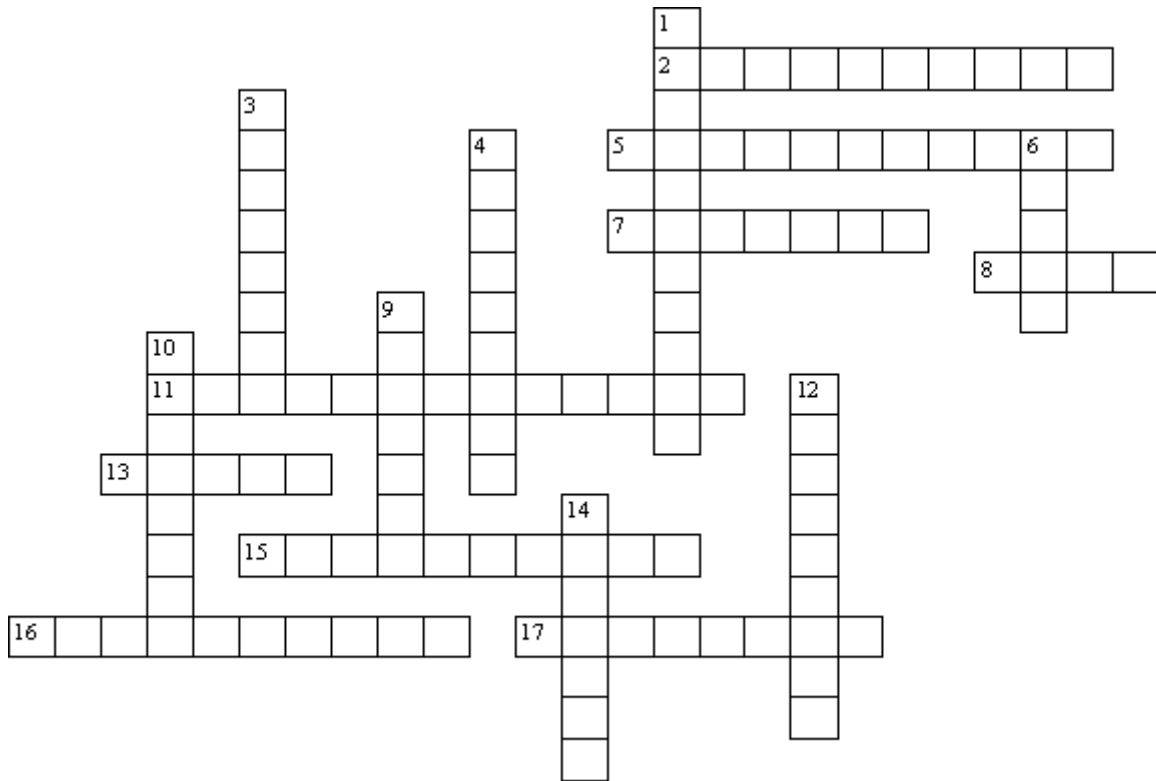
По горизонталі:

2. Реакція на інформацію.
4. Все, що спотворює зміст при обміні інформацією.
7. Основа висхідних комунікацій.
9. Перешкода у процесі передачі інформації.
11. Перешкода у процесі комунікації.
17. Обмін інформацією між двома і більше людьми.
18. Інформація, що передається мімікою, рухами.
19. Сукупність символів.
20. Група комунікацій, що сприймається органами зору.

По вертикалі:

1. Інформація, що передається неформальними каналами.
3. Перетворення символів у інформацію.
5. Інформація, що несе в собі заохочення.
6. Засоби передачі інформації.
8. За допомогою чого відбувається усний обмін інформацією.
10. Перешкода внаслідок незгоди двох сторін.
11. Усні вказівки, що проводяться за допомогою різних засобів.
12. Форма комунікацій.
13. Прийом ефективного доведення поглядів однієї людини іншій.
15. Комунікації за допомогою жестів.
16. Інформація, що передається з силою проявів почуттів.

Кросворд № 9



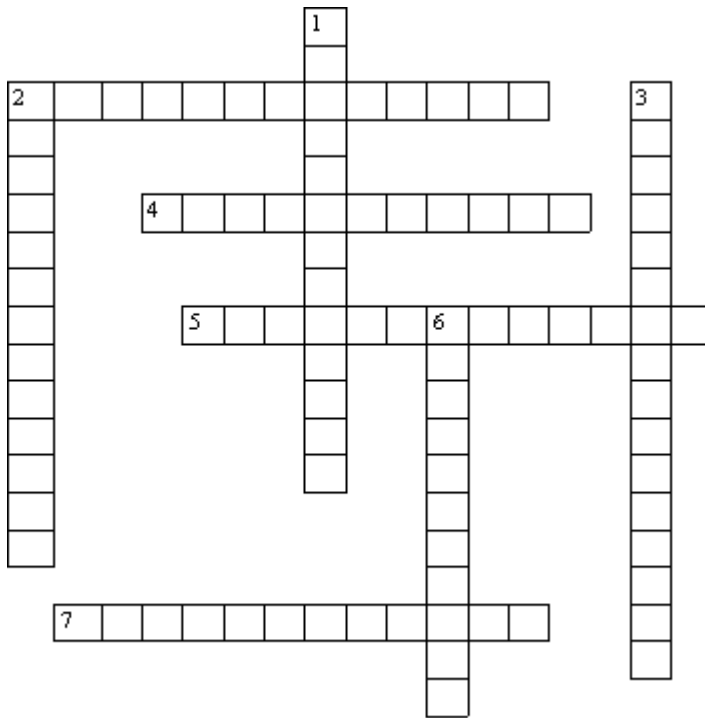
По горизонталі:

2. Фактор, за яким керівник залежить від підлеглого.
5. Можливість чинити вплив на окрему особу або групу.
7. Форма влади.
8. Форма впливу.
11. Стиль керівництва.
13. Поведінка однієї особи, що змінює поведінку іншої.
15. Поняття, на якому заснована форма влади.
16. Вміння ефективно виконувати управління.
17. Одна із форм впливу, що засновується на двосторонній згоді.

По вертикалі:

1. Стиль менеджменту.
3. Керівник, що прагне не нав'язувати свою волю підлеглим.
4. Здатність чинити вплив на окрему особу або групу.
6. Можливість впливати на поведінку інших людей.
9. Еталонна влада.
10. Одна із основних залежностей підлеглого перед керівником.
12. Поняття, основа підходу до розуміння лідерства.
14. Одна з «агресивних» форм впливу.

Кросворд № 10



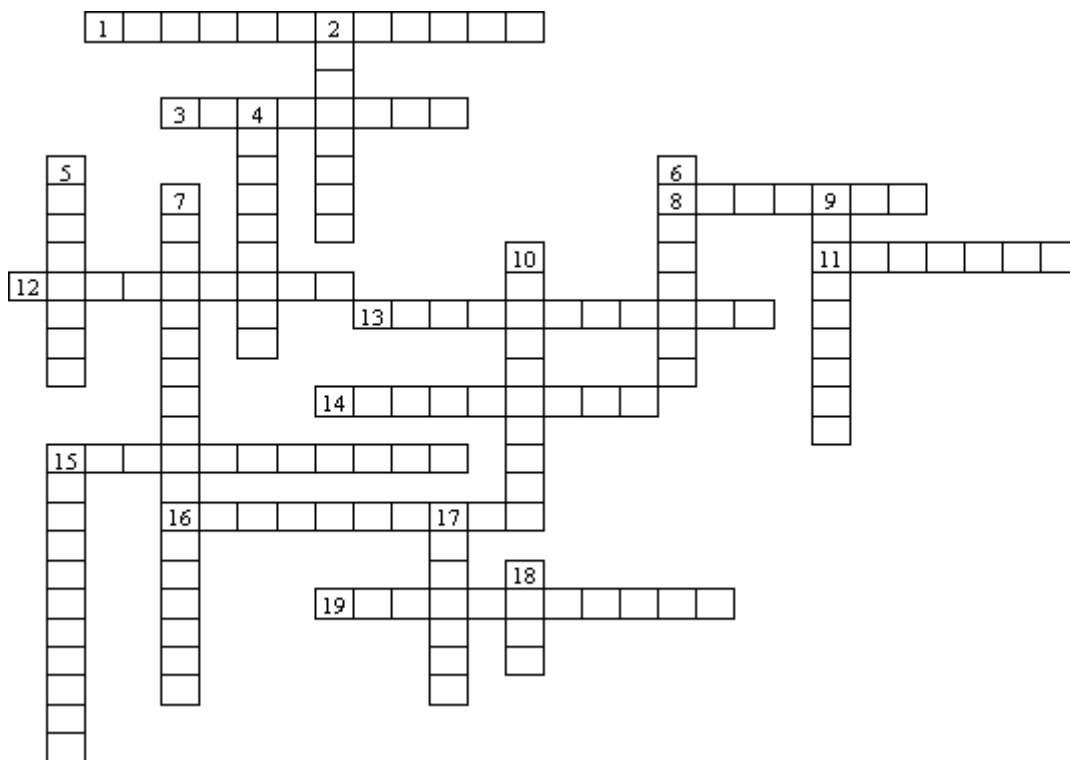
По горизонталі:

2. Один із стилів управління.
4. Один із стилів управління.
5. Позитивна риса керівника-автократа.
7. Негативна риса керівника-автократа.

По вертикалі:

1. Один із стилів управління.
2. Позитивна риса керівника-ліберала.
3. Негативна риса керівника-ліберала.
6. Одна із рис поведінки керівника-демократа.

Кросворд № 11



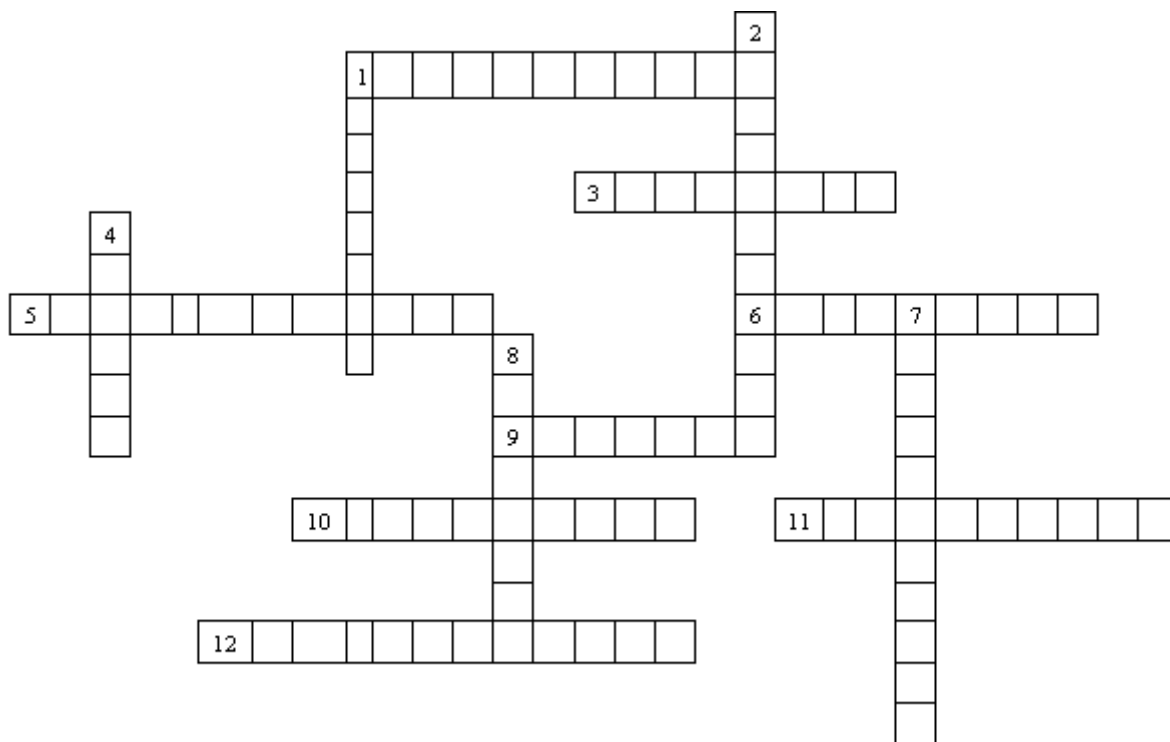
По горизонталі:

1. Один із методів розв'язання конфлікту.
3. Відсутність згоди між двома і більше сторонами.
8. Одна з форм прояву конфлікту.
11. Суб'єктивне сприйняття конфлікту.
12. Сторона конфлікту, що включає сприятливі для організації елементи.
13. Переконавання у програмності результатів конфлікту для всіх сторін.
14. Досягнення згоди, шляхом прийняття погляду зору іншої сторони до певної межі.
15. Розходження точок зору кількох осіб.
16. Група методів розв'язання конфліктних ситуацій.
19. Передача інформації між особами.

По вертикалі:

2. Намагання людини відійти від конфлікту.
4. Сторона, що включає негативні результати конфлікту.
5. Форма внутрішньо-особового конфлікту.
6. Взаємозалежність чого призводить до конфліктів.
7. Тип конфлікту.
9. Форма прояву конфліктів.
10. Група методів розв'язання конфліктних ситуацій.
15. Тип конфлікту.
17. Обмеженість чого може викликати конфлікт.
18. Неспівпадання чого може призвести до конфлікту.

Кросворд № 12



По горизонталі:

1. Діяльність управлінських працівників щодо створення документів.
3. Одна із функцій документів.
5. Одна із функцій документів.
6. Одна із функцій документів.
9. Функція документів, яка використовується при арбітражних розглядах.
10. Один із шляхів покращання діловодства.
11. Одна із умов організації роботи з документами.
12. Що формується в організації при роботі з документами.

По вертикалі:

1. Як називається інформація, що використовується в управлінні.
2. Одна із функцій документів.
4. Строк зберігання документів.
7. Назва однієї з груп документів.
8. Назва виду фіксаційної основи документів.

**ПАКЕТИ КОНТРОЛЬНИХ ЗАВДАНЬ (ККР)
ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Варіант 1.

1. Управління (менеджмент) як соціальна функція, спеціальний вид діяльності. Управління (менеджмент) як спеціальна галузь наукових знань. Компоненти управління навчальним закладом: планування, організація, мотивація, контроль, лідерство (керівництво).
2. Як співвідносяться терміни «управління організаціями» та «менеджмент організації»?
3. Назвіть закономірності управління.

Варіант 2.

1. Теорія організації. Організація як соціальне утворення.
2. Яка роль менеджерів у забезпеченні ефективного та продуктивного управління організаціями?
3. Назвіть соціальні чинники та умови ефективності управління,

Варіант 3.

1. Залежність підприємства від зовнішнього середовища. Виконання організацією зовнішніх (соціально-економічних) і внутрішніх (соціально-психологічних) функцій. Соціально-економічні функції організації.
2. Які відмінності між концептуальними, людськими та технічними навичками менеджерів?
3. Що називають корпоративною культурою?

Варіант 4.

1. Результативність і ефективність діяльності. Ефективність діяльності організації. Аналіз чинників, які впливають на ефективність діяльності організації. Продуктивність діяльності організації.
2. Як рівень управління, досягнутий менеджером, впливає на вимоги до його основних навичок?
3. Опишіть процес прийняття управлінських рішень.

Варіант 5.

1. Які головні ролі виконують менеджери в організації?
2. Назвіть основні ресурси навчального закладу як організації.
3. Сутність і основи теорії управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

Варіант 6.

1. Що вивчає теорія менеджменту?

2. Централізація і децентралізація управління. Демократизація управління.
3. Теоретична сутність поняття організації. Складові елементи організації.

Варіант 7.

1. У чому полягає специфіка організаційної діяльності?
2. Що називають результативністю і ефективністю діяльності організації?
3. Загальні принципи менеджменту. Функції менеджменту. Взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту. Методи менеджменту

Варіант 8.

1. Раціональність у сфері управлінської діяльності. Критерії оцінювання раціональності в діяльності персоналу організації.
2. Які ознаки розподілу праці в організації (горизонтального і вертикального)?
3. Сучасні концепції лідерства.

Варіант 9.

1. Управлінські рішення, їх роль в діяльності підприємства. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. Оцінювання і моніторинг стану виконання підприємством завдань діяльності.
2. Який зміст Ви вкладаєте у поняття „командна робота»? Які ознаки командної роботи Ви можете назвати?
3. Чи важливе лідерство для керівництва організацією?

Варіант 10.

1. Школа наукового управління. Організаційні форми діяльності керівництва.
2. Організаційна діяльність і її специфіка. Еволюція теорій управління
3. Які функції контролю як виду управлінської діяльності?

Варіант 11.

1. Які чинники впливають на прийняття управлінських рішень?
2. Матеріальна та моральна мотивація праці.
3. Школа людських відносин. Школа поведінських наук.

Варіант 12.

1. Предмет, об'єкт і методи дослідження менеджменту. Менеджмент як вид професійної діяльності. Впровадження нових видів менеджменту. Сучасні технології менеджменту.
2. Що таке корпоративна культура та яка її роль в діяльності навчального закладу?
3. Розкрийте сутність планування як виду організаторської діяльності.

Варіант 13.

1. Організація як відкрита динамічна система.
2. Аналіз сучасних організаційних структур.
3. Перспективи створення нових організаційних структур.

Варіант 14.

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Бюрократичні структури управління.
3. Комбіновані й адаптивні організаційні структури.

Варіант 15.

1. Принципи побудови організаційних структур управління.
2. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур.
3. Сутність поняття моделей управління підприємством та їх класифікація.

Варіант 16.

1. Моделі управління за типом управління та національними ознаками.
2. Методи прийняття управлінських рішень. Стилi керівництва.
3. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур.

Варіант 17.

1. Сутність місії в сучасній організації.
2. Місія, як основна і загальна ціль організації.
3. Фактори впливу на формування змісту місії.

Варіант 18.

1. Цілі організації. Школи менеджменту.
2. Визначення цілі організації.
3. Сутність поняття мотивації, засоби мотивації.

Варіант 19.

1. Мотивація як об'єкт управління на підприємстві.
2. Теорії мотивації. Види заробітної плати.
3. Сутність та значення мотиваційної політики підприємства.

Варіант 20.

1. Матеріальна мотивація.
2. Нематеріальна мотивація праці.
3. Етапи та фази мотиваційного процесу. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.

Варіант 21.

1. Теоретична та методологічна сутність мотиваційного процесу.

2. Суть організації управлінського контролю. Етапи та види організації контролю.
3. Сутність організаційної структури управління. Види організаційних структур управління.

Варіант 22.

1. Інструменти управлінського контролю.
2. Класифікація, характеристика та носії інформації.
3. Поняття інформаційного забезпечення менеджменту. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Варіант 23.

1. Цілі та задачі інформаційного забезпечення менеджменту.
2. Еволюції розвитку інформаційних технологій.
3. Сутність та значення поняття кадровий менеджмент. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.

Варіант 24.

1. Основи складові кадрового менеджменту.
2. Основа кадрової політики та робота кадрів.
3. Планування роботи з кадрами. Стратегічний менеджмент: суть і завдання. Регулювання.

Варіант 25.

1. Сутність та значення поняття менеджер.
2. Типи менеджерів і різні стилі їхнього керівництва.
3. Управлінські ролі менеджера. Сутність оперативного планування.

Варіант 26.

1. Вимоги до сучасного менеджера.
2. Сутність і структура конфліктів. Поняття стресу, його головні ознаки та прояви.
3. Зміст юридичної відповідальності організації. Сутність комунікацій і їх роль у системі управління.

Варіант 27.

1. Причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємствах.
2. Аналіз та оцінка конфліктних ситуацій на підприємстві.
3. Способи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. Координація робіт. Концепція японського менеджменту.

Варіант 28.

1. Рекомендації по управлінню конфліктами на підприємствах.
2. Теоретико-методологічні основи ефективності менеджменту.

3. Етапи ефективного менеджменту. Необхідні умови ефективного менеджменту.

Варіант 29.

1. Реалізація ефективного менеджменту.
2. Ефективність діяльності організації.
3. Підходи до визначення організаційної ефективності. Контроль та його види.

Варіант 30.

1. Поняття і структура організаційної культури.
2. Зміст організаційної культури.
3. Види організаційної культури. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні види планування та поясніть їхній взаємозв'язок.
2. Назвіть види управлінського контролю.
3. Наведіть приклади поведінкових аспектів контролю.
4. Перелічіть вимоги, які висуваються до управлінської інформації.
5. Що означає влада як елемент примусу? Назвіть форми впливу та влади.
6. Що таке економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
7. Які є етапи процесу контролювання?
8. Розкажіть про систему контролю та умови її ефективного функціонування.
9. Загальна характеристика бізнес-планування.
10. Назвіть закони та закономірності менеджменту.
11. Інформація, її види та роль у менеджменті.
12. Розкажіть коротку історію розвитку управлінської думки у світі.
13. Пригадайте класифікацію принципів менеджменту, назвіть принципи управління А. Файоля.
14. Розкажіть про класичні теорії менеджменту.
15. Що таке комплексний підхід до удосконалення управління організаціями?
16. Охарактеризуйте комунікаційний процес, назвіть його елементи та етапи.
17. Які є комунікаційні перешкоди та засоби їх подолання?
18. Охарактеризуйте менеджмент як система наукових знань. Доведіть, що менеджмент як мистецтво управління.
19. Що означає сутність категорій «управління» та «менеджмент»?
20. Назвіть методи прийняття управлінських рішень.

21. Моделі комунікаційного процесу. Міжособистісні комунікації.
22. Які є моделі прийняття управлінських рішень? Назвіть підходи до прийняття управлінських рішень.
23. Що таке організаційні зміни?
24. Які є елементи системи управлінського планування? Перелічіть етапи процесу планування.
25. Перелічіть основні фактори зовнішнього середовища, дайте їм оцінку.
26. Охарактеризуйте основні засоби мотиваційного впливу.
27. Охарактеризуйте основні теорії лідерства.
28. Охарактеризуйте рівні управління та групи менеджерів.
29. Поняття контролю та його місце в системі управління. Розкрийте принципи і цілі функції контролювання.
30. Розкрийте суть і зміст поняття «регулювання» та його місце в системі управління. Назвіть види регулювання.
31. Дайте визначення поняттю «керівництво». Розкрийте зміст основних складових керівництва: вплив, лідерство, влада.
32. Охарактеризуйте загальні ознаки організації. Чому організація визначається як відкрита динамічна система?
33. Розкрийте поняття та складові організаційної діяльності: повноваження, обов'язки, відповідальність.
34. Поняття, класифікація та характеристика функцій менеджменту.
35. Природа конфлікту в організації. Назвіть причини конфліктів та їх наслідки.
36. Що таке процес мотивації? Назвіть принципи врахування інтересів у мотивації.
37. Перелічіть методи прийняття управлінських рішень.
38. Охарактеризуйте розвиток управлінської науки в Україні. Розкрийте особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
39. Назвіть складові внутрішнього середовища організації. Що таке культура організації?
40. Розкрийте зміст стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Розкрийте взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.
41. Поясніть сутність відповідальності та етики у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності організації.
42. Поясніть сутність комунікацій і їх роль у системі управління.
43. Поясніть сутність оперативного планування.
44. Поясніть сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
45. Поясніть сутність організаційної структури управління. Назвіть види організаційних структур управління.
46. Поясніть сутність результативності та ефективності менеджменту.
47. Розкрийте сутність поняття мотивація, наведіть теорії мотивації.
48. Поясніть сутність та зміст планування як функції менеджменту.
49. Наведіть класифікацію методів менеджменту.

50. Що таке стратегічне планування? Перелічіть етапи розробки стратегії.
51. Розкрийте сутність принципів менеджменту. Перелічіть школи менеджменту.
52. Охарактеризуйте теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.
53. Назвіть умови прийняття управлінських рішень. Перелічіть фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
54. Розкрийте суть і зміст поняття «управління конфліктними ситуаціями».
55. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
56. Перелічіть фактори, які впливають на формування організаційної структури.
57. Які є етапи побудови організаційних структур управління?
58. Охарактеризуйте інтегровані підходи до управління.
59. Що таке стиль керівництва? Які є теорії лідерства?
60. Охарактеризуйте основні ідеї американської та японської шкіл менеджменту.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Рекомендується використовувати критерії оцінювання знань студентів наступні при усних відповідях, проведенні семінарських і практичних занять, при підготовці рефератів, при виконанні різних видів письмових робіт.

Оцінювання за шкалою			Вимоги до оцінювання
Національна	за 100 бальною	ECTS	
1	2	3	4
Відмінно	90-100	A	У відповіді висвітлені сучасні точки зору, власний погляд на проблему, прослідковується систематичність знань, самостійність викладу, зв'язок з іншими предметами. Відповідь повна, підкріплена прикладами, практичним досвідом роботи, спостереженнями. Відповідь яскрава, емоційна, виклад чіткий, грамотний, літературний. Понятійний апарат і теоретичний матеріал повністю засвоєний, студент виявляє творчість
Добре	82-89	B	При відповіді на питання присутня емоційність, яскравість; студент не порушує логіку викладу; присутній власний погляд на проблему, теоретичний матеріал засвоєний, зберігається класичний переказ інформації, студент не виявляє творчості.
	75-81	C	При відповіді на питання може бути відсутня емоційність, яскравість; студент може порушити логіку викладу; не завжди присутній власний погляд на проблему, але теоретичний матеріал засвоєний, зберігається класичний переказ інформації,
Задовільно	68-74	D	Простежується у відповіді недостатньо повне знання питання, при відповіді студент не спирається на практичний досвід, на власні спостереження, відсутні системність викладу, спостерігаються неточності; проте студент грамотно користується інструктивно-методичними матеріалами, лекційною та іншою інформацією.
	60-67	E	Простежується у відповіді недостатньо повне знання питання, при відповіді студент не спирається на практичний досвід, на власні спостереження, відсутні системність викладу, спостерігаються неточності; студент недостатньо грамотно користується інструктивно-методичними матеріалами, лекційною та іншою інформацією.
Незадовільно	35-59	FX	Студент слабо орієнтується в навчальному матеріалі, плутає поняття, допускає помилки.
	0-35	F	Студент дуже слабо орієнтується в навчальному матеріалі, плутає поняття, допускає багато помилок.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адміністрування — поняття, що поширюється на управління державними установами або використовується з метою визначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Аудит — незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Баланс — фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бюджетування — процес розподілу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Бюджети — плани, в яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Вертикальний поділ праці — відокремлення роботи з координації дій від власне дій, що координуються.

Відправник — особа, котра генерує інформацію, призначену для передачі.

Висхідні комунікації — передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Винагородження — широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Влада — можливість впливати на поведінку інших людей.

Встановлення діапазону контролю — визначення чисельності працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджереві.

Гігієнічні фактори — фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

Глобальна мета — уявлення про суспільне призначення організації.

Горизонтальні комунікації — обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Горизонтальний поділ праці — поділ загальної роботи в організації на її складові.

Декодування — перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Делегування повноважень — процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Діагональні комунікації — комунікації, що перехрещують функції і рівні управління організації, проходять через них.

Департаменталізація — групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи виробництва тощо).

Довготермінові плани — плани, розраховані на перспективу 3—5 років, враховують зміни в зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Експертна влада — форма особистої влади, що виникає внаслідок визнання послідовником того, що лідер володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навиками, вміннями, досвідом.

Еталонна влада — форма особистої влади, яка виникає у зв'язку з бажанням послідовників бути схожими на лідера, котрий володіє надзвичайно привабливими для них особистими якостями, вміннями або іншими характеристиками.

Ефективність — оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

Ефективність організаційна — рівень виконання завдань організацією.

Завдання — плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Задоволеність — рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Залежність — ситуація, коли одна особа змушена діяти так, як того бажає інша.

Зворотний зв'язок — процес передачі повідомлення у зворотному напрямі: від одержувача до відправника.

Змішані стратегії — стратегії, що визначають рішення гри шляхом використання кількох чистих стратегій.

Ірраціональна модель прийняття рішення — модель, за якою рішення приймають без дослідження альтернатив.

Керування — поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Класична модель прийняття рішення — модель, за якою особа, котра приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Композиційний підхід до ефективності управління — підхід, що ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Комунікації — процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Координація робіт — процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Контроль — процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Критерій актуальності інформації — критерій, що визначає відповідність інформації до об'єктивних інформаційних потреб.

Критерій комунікативності інформації — критерій, що визначає властивістю інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Критерій лаконічності інформації — критерій, що характеризує стислість та чіткість викладення інформації (досягається за допомогою високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

Критерій несуперечливості інформації — критерій, що означає, що окремі частини однієї й тієї самої інформації не мають суперечити одна одній.

Критерій переконливості інформації — критерій, що визначає доведеність інформації, яка примушує вірити в її достовірність.

Критерій повноти інформації — критерій, що визначає наявність відомостей, включаючи суперечливі, необхідних та достатніх для прийняття рішення.

Критерій своєчасності інформації — критерій, що передбачає здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання термін.

Лідерство — здатність впливати на окремі особи та групи осіб в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Ліквідність — здатність організації своєчасно сплачувати боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за боргами.

Менеджер — людина, яка займає постійну керуючу посаду, має повноваження і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент — поняття, що використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Метод «дерево рішень» — метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Метод «платіжна матриця» — метод оцінювання кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Методи математичного програмування — методи розв'язання екстремальних задач з кількома змінними.

Методи теорії ігор — методи, що використовуються з метою обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень — методи, що застосовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є результатом дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер.

Мистецтво управління — вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих та відповідної сфери бізнесу.

Місія організації — уявлення про призначення організації з погляду самої організації.

Множинний підхід до оцінювання ефективності управління — спроба оцінити ефективність управління шляхом синтетичних (узагальнювальних) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Мотивація — процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Невербальна комунікація — обмін інформацією, що здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Неформальна організація — система взаємозв'язків між співробітниками організації, що виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Низхідні комунікації—передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

«Обмежена раціональність» — поняття, що означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди є рішення краще, ніж прийняте).

Одержувач — особа, для якої призначена інформація, що передається.

Оперативні плани — плани, в яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Організаційна культура – сукупність цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організація — група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Орієнтири — плани, що мають характер наряду дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу дій.

Основне завдання теорії ігор — визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої може тільки зменшити виграш.

Особиста влада — влада, що виникає завдяки привабливості особистості індивіда (професіоналізм, чесність, ініціативність тощо).

Перешкоди («шуми») — усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Поведінкова модель прийняття рішення — модель, що враховує вплив сукупності численних обмежувальних і суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності — погляд на ефективність діяльності організації з погляду задоволення інтересів усіх працівників та їх груп, що беруть участь у діяльності організації.

Повноваження — формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні — повноваження, що передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження посадові — формально санкціоноване організацією право керівника впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження функціональні — повноваження, що дають змогу особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Повноваження штабні — повноваження, що передаються особам, котрі здійснюють консультативні, обслуговувальні функції стосовно лінійних керівників.

Політика — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», що визначає, в якому напрямі діяти.

Поняття «досягнення задоволеності» — стан, коли страх менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилує намагання досягти оптимального рішення. Задоволеність досягається за умов вибору рішення, що є достатньо добрим за певних умов.

Потреба — особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в належності — потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі — потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

Потреби в самореалізації — потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, у розвитку як особистості.

Потреби в успіху — потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі — потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні — потреби, що пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Прийняття рішення (загальне визначення) — процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується шляхом вибору рішення, тобто вибору дії, спрямованої на усунення проблемної ситуації.

Програми — плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, що не повторюються в майбутньому.

Процесний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), котрі реалізуються у певній послідовності.

Результативність — наслідок того, що робляться потрібні речі.

Результативність управління — цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, що можуть задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розподіл ресурсів — спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Синергія — ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту шляхом інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Системний підхід до визначення ефективності — погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи — процес — виходи) та необхідність її адаптації до умов системи вищого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Системний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, що розглядає організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління — система поглядів на менеджмент, що визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сітьове планування та управління (СПУ) — система специфічних методів планування й управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

«Соціальною людиною» — співробітник організації, поведінка якого орієнтована на колектив і формується під впливом стосунків з іншими працівниками та групових норм, на відміну від «раціональної людини», поведінку якої визначають особисті економічні інтереси.

Спонування — потреба, усвідомлена з погляду потреби здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів і відхилень.

Стиль керівництва — манера поведінки керівника стосовно підлеглих, за допомогою якої здійснюється вплив на працівників організації.

Стратегія — генеральна довготермінова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Схема організаційної структури управління — відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Традиційна влада — форма легітимної влади, що виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази і свого обов'язку йому підкорятися.

«Універсальні принципи управління» — сукупність визначених А. Файоном основних, фундаментальних положень, норм і правил, що відображають вимоги до управлінської діяльності та якими слід керуватися менеджерам у практичній роботі.

Управління — найзагальніше поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні, господарські, суспільні та державні системи тощо).

Управлінське рішення — первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації шляхом взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Формалізація — ознайомлення нового працівника у процесі прийняття в організацію з характеристикою його роботи в письмовому вигляді.

Функціональний підхід до оцінювання ефективності управління — погляд на ефективність управління з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів і витрат самої управлінської системи.

Центр витрат — підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів — підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту та реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій — підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

Цільовий підхід до визначення ефективності — погляд на ефективність діяльності організації з позиції досягнення мети як критерію для оцінювання ефективності.

Цикл менеджменту — процес виконання функцій менеджменту в певній послідовності (планування — організація — мотивація — контроль).

Школа людських відносин — система поглядів на менеджмент, що досліджувала переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) — система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей і процесів. У центрі уваги цієї школи перебуває математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління — система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Школа організаційної поведінки — система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, розумінні організації як складного соціального організму, який перебуває під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень — методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

«Оцінка готовності майбутнього менеджера до професійної діяльності в торговій організації»

Анкета (таблиця А.1) дозволяє оцінити рівень готовності майбутнього менеджера до здійснення ним професійної діяльності в торговій організації.

Інструкція. Уявіть, що завтра Вам потрібно приступити до роботи на посаді менеджера в торговій компанії. Вам пропонується відповісти на 15 питань. Відповідаючи на поставлені питання, оцініть свою готовність до практичної роботи за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5), проставляючи значення балів у правій колонці анкети, навпроти кожного питання.

Таблиця А.1

Бланк відповідей до анкети

«Оцінка готовності майбутнього менеджера до професійної діяльності»

№ з/п	Питання	Бали
1.	Оцініть рівень Ваших знань з теорії менеджменту, організації торгівельної діяльності	
2.	Як Ви оцінюєте рівень Ваших знань про специфіку роботи менеджера в торговій організації?	
3.	Оцініть ступінь своєї готовності до професійної діяльності	
4.	Наскільки Ви готові здійснювати керівництво торговим персоналом ?	
5.	Наскільки Ви готові приймати управлінські рішення?	
6.	Оцініть рівень Ваших професійних вмінь	
7.	Оцініть на скільки Ви готові до планування діяльності персоналу торгової організації?	
8.	Наскільки Ви готові до навчання в торговій організації?	
9.	Наскільки Ви комунікабельні та ввічливі з людьми?	
10.	На якому рівні Ви зможете здійснювати координацію діяльності різних торгових підрозділів і відділів Вашої торгової організації?	
11.	Наскільки швидко, на Вашу думку, Ви зможете адаптуватися до умов праці та специфіки роботи?	
12.	Наскільки швидко, на Вашу думку, Ви зможете адаптуватися до свого робочого місця роботи?	
13.	Наскільки швидко, на Вашу думку, Ви зможете адаптуватися до персоналу торгової організації?	
14.	Наскільки швидко, на Вашу думку, Ви зможете адаптуватися до керівництва торгової організації?	
15.	Оцініть рівень Ваших професійних навичок	

Оцініть свою готовність до практичної роботи на посаді менеджера в торговій організації за такими балами: 1 – елементарний рівень готовності; 2 – низький рівень готовності; 3 – базовий рівень готовності; 4 – достатній рівень готовності; 5 – високий рівень готовності.

Підрахуйте суму набраних балів і порівняйте зі шкалою результатів (таблиця А.2).

Таблиця А.2

Шкала отриманих результатів

Загальна сума балів	Рівні готовності менеджера до професійної діяльності
від 0 до 25	Низький рівень готовності
від 25 до 50	Достатній рівень готовності
від 50 до 75	Повна готовність до професійної діяльності

Низький рівень готовності свідчить про нездатність молодого менеджера працювати в торговій компанії на керівній посаді та слабку професійну підготовку, слабо виражені особистісні та професійні якості.

Достатній рівень готовності свідчить про достатню професійну підготовку молодого менеджера, однак у такого менеджера недостатньо виражені особистісні та професійні якості.

Повна готовність до свідчить про високу професійну підготовку менеджера та його здатність працювати на керівній посаді в торговій компанії, у такого менеджера сформовані особистісні та професійні якості на високому рівні.

Додаток Б

Анкета

«Визначення рівня професійної адаптації майбутнього менеджера торгової організації»

Анкета призначена для визначення рівня професійної адаптації майбутнього менеджера торгової організації. Анкета дозволяє визначити загальний рівень професійної адаптації і дослідити її складові компоненти.

Професійна адаптація менеджерів торгових організацій має сукупність своїх компонентів, що й визначають рівень адаптації, а саме:

1. Адаптація до змісту діяльності.
2. Адаптація до умов діяльності.
3. Адаптація до службового колективу.
4. Адаптація до стосунків з керівництвом.
5. Включення в процеси саморозвитку (мотивація, оволодіння професійними знаннями, становлення професійних вмінь, навичок).

Організація проведення анкетування.

Респондентам роздають анкету із запитаннями (твердженнями) і бланк для написання відповідей. Кожен з учасників отримує інструкцію. Загальний час на проведення анкетування 10 – 15 хв. Для розрахунку результатів застосовують ключі до анкети і дешифратор.

Розрахунок результатів.

Анкета містить 20 запитань (тверджень). Анкета умовно розділена на 5 блоків, по 4 запитання (твердження) на кожен блок. Кожен із блоків питань відповідає одному компоненту професійної адаптації. На кожне запитання (твердження) представлено три варіанти відповідей (А, Б, В), відповідно, пропонується вибрати одну правильну відповідь. Кожній відповіді відповідає певна кількість балів: 0, 1, 2. Найменший результат 0 балів, а найвищий 2 бали.

Отримані бали вписують у таблицю дешифратора (таблиця Б.4). Бали додають по кожному складовому компоненту адаптації, для виявлення їх значень. Ці значення показують адаптацію по окремих складових компонентів професійної адаптації. Максимальна сума балів по кожному складовому компоненту адаптації 8. Загальний рівень професійної адаптації респондента розраховується як сума отриманих значень по кожному складовому компоненту адаптації. Ключі до анкети наведені в таблиці Б.3.

Максимальна сума отриманих балів 40. Загальний рівень професійної адаптації майбутнього менеджера торгової організації оцінюється за відповідною шкалою, яка відображена в таблиці Б.1.

Шкала отриманих результатів

Загальна сума балів	Рівень професійної адаптації менеджера
від 0 до 10	Дезадаптація
від 11 до 20	Низький рівень адаптації
від 21 до 30	Середній рівень адаптації
від 31 до 40	Високий рівень адаптації

Результати засвідчують рівень професійної адаптації майбутнього менеджера до умов роботи на торговому підприємстві.

Інструкція для респондента.

Вам пропонується ряд запитань (тверджень), із якими ви можете погодитися, не погодитися або погодитися частково. Ви повинні вибрати один із трьох запропонованих варіантів відповіді, що відображає вашу думку, і поставити в колонці для відповідей, поряд із номером питання, букву обраної вами відповіді. Не витрачайте багато часу на обдумування відповідей. Дайте відповідь, яка першою спадає на думку. Намагайтеся уявити найбільш характерну ситуацію, яка відповідає змісту запитання (твердження) і, виходячи з цього, вибирайте правильну відповідь.

Намагайтеся не вдаватися занадто часто до проміжних відповідей типу «не впевнений», «щось середнє», «важко сказати». Обов'язково відповідайте на всі запитання (твердження) поспіль, нічого не пропускаючи. Відповідайте на кожне запитання (твердження) якомога щиро і точно.

Анкета

«Визначення рівня професійної адаптації майбутнього менеджера
торгової організації»

1. Якщо треба організувати будь-яку роботу в торговій компанії, я зазвичай:
 - А) беру активну участь;
 - Б) по можливості не беру участі;
 - В) все сам організовую.
2. Чи добре Ви обізнані у специфіці своєї роботи в торговій компанії?
 - А) так, маю загальні уявлення;
 - Б) так, маю чіткі уявлення;
 - В) не знаю.
3. Що допомогло Вам адаптуватися до умов роботи в торговій компанії?
 - А) навчання у ВНЗ;
 - Б) практика і навчання у торговій компанії;
 - В) самомотивація, власні прагнення, цілі, перспективи.
4. Зміст і особливості моєї праці (різноманітність, можливість для творчості, використання отриманих знань) допомагають мені розвиватися:

- A) так;
- Б) лише частково;
- В) ні.

5. Під час роботи я відчуваю задоволеність собою:

- A) інколи;
- Б) ні;
- В) так.

6. Чи необхідна Вам допомога зі сторони більш досвідчених колег і товаришів, на початкових етапах введення в роботу в торговій компанії?

- A) ні;
- Б) лише з окремих питань;
- В) так, постійно.

7. Умови праці (рівень шуму, забезпеченість канцтоварами, освітлення, офісне обладнання і т.д.) на моєму робочому місці можна оцінити як:

- A) задовільні;
- Б) хороші;
- В) незадовільні.

8. Чи багато ресурсів (часу, грошей, канцтоварів і т.д.) Ви витрачаєте для виконання простої торгової операції?

- A) багато;
- Б) коли як;
- В) стільки, скільки на це передбачено.

9. У колективі торгової компанії я відчуваю себе:

- A) некомфортно;
- Б) повноправним членом колективу;
- В) лідером.

10. Я вважаю, що мої стосунки з колегами:

- A) нормальні;
- Б) хороші;
- В) напружені.

11. Чи радитесь Ви зі своїми колегами при вирішенні робочих проблем?

- A) так;
- Б) ні;
- В) інколи.

12. Чи підтримуєте Ви неформальні (дружні) стосунки зі своїми колегами по роботі?

- A) так;

- Б) інколи;
- В) ні.

13. Мої взаємовідносини з керівником торгової компанії є:

- А) напружені;
- Б) нормальні;
- В) хороші.

14. Чи легко Ви можете домовлятися зі своїм керівником при вирішенні робочих проблем?

- А) важко;
- Б) так;
- В) коли як.

15. Мій керівник надає мені моральну підтримку, допомагає в роботі, дає корисні поради:

- А) інколи;
- Б) так;
- В) ні.

16. Я повідомляю своєму керівнику про своє розуміння ситуації і пропоную власні способи вирішення проблем в організації роботи торгового підприємства:

- А) так;
- Б) ні;
- В) інколи.

17. Зазвичай, під час роботи або проходження практики, я націлений на виконання:

- А) лише тієї роботи, яка приносить мені користь;
- Б) лише тієї роботи, яка мені подобається;
- В) всієї роботи на високому професійному рівні, тому, що мене цікавить результат.

18. Чи вистачає Вам професійних знань, отриманих у ВНЗ, для роботи у сфері торгівлі?

- А) так;
- Б) лише частково;
- В) ні.

19. Чи усвідомлюєте Ви необхідність формування адаптаційних якостей до роботи в торговій організації, під час навчання у ВНЗ?

- А) ні;
- Б) так;
- В) важко сказати.

20. Відзначте Ваші мотиви швидкої професійної адаптації до умов роботи в торговій організації:

- А) набуття професійних вмінь і навичок;
- Б) матеріальне заохочення;
- В) можливість працевлаштуватися.

Таблиця Б.2

Бланк відповідей до анкети
«Визначення рівня професійної адаптації майбутнього менеджера
торгової організації»

ПІБ _____
Група _____

Номер питання	Варіанти відповідей		
1.	А	Б	В
2.	А	Б	В
3.	А	Б	В
4.	А	Б	В
5.	А	Б	В
6.	А	Б	В
7.	А	Б	В
8.	А	Б	В
9.	А	Б	В
10.	А	Б	В
11.	А	Б	В
12.	А	Б	В
13.	А	Б	В
14.	А	Б	В
15.	А	Б	В
16.	А	Б	В
17.	А	Б	В
18.	А	Б	В
19.	А	Б	В
20.	А	Б	В

У таблиці Б.2 Відзначте варіант Вашої відповіді (букву) навпроти номера відповідного запитання. Вибирати можна тільки одну відповідь. Варіант відповіді (букву) обводити ручкою або олівцем.

Таблиця Б.3

Ключі до анкети

Номер питання	Бали по варіантах відповідей		
	А	Б	В
1.	1	0	2
2.	1	2	0
3.	1	2	0
4.	2	1	0
5.	1	0	2
6.	1	2	0
7.	1	2	0
8.	0	1	2
9.	0	1	2
10.	1	2	0
11.	2	0	1
12.	2	1	0
13.	0	1	2
14.	0	2	1
15.	1	2	0
16.	2	0	1
17.	0	1	2
18.	2	1	0
19.	0	2	1
20.	2	1	0

Таблиця Б.4

Дешифратор до анкети

Складові компоненти професійної адаптації майбутнього менеджера торгової організації	Номера відповідей
Адаптація до змісту діяльності	1, 2, 3, 4.
Адаптація до умов діяльності	5, 6, 7, 8.
Адаптація до службового колективу. Включення в первинну (малу) групу колег	9, 10, 11, 12.
Адаптація до стосунків з керівництвом	13, 14, 15, 16.
Включення в процеси саморозвитку (розвиток мотивації, оволодіння професійними знаннями, становлення професійних вмінь, навичок)	17, 18, 19, 20.

Додаток В

Анкета

«Оцінка мотивації майбутнього менеджера торгової організації до професійної діяльності»

Анкета дозволяє оцінювати мотивацію студента-менеджера до професійної діяльності в торговій організації. Мотивація є одним із психологічних факторів, що впливає на успішність професійної адаптації.

Організація проведення анкетування.

Респондентам роздають анкету із запитаннями (твердженнями) і бланк для написання відповідей. Кожен з учасників отримує інструкцію. Загальний час на проведення анкетування 10 – 15 хв. Для розрахунку результатів застосовують ключі до анкети (таблиця В.2) і дешифратор (таблиця В.3).

Інструкція. Вашій увазі представлена анкета, яка складається з 20 тверджень, кожне з яких має три різних варіанти відповідей. Вам необхідно з трьох варіантів відповідей (А, Б, В) вибрати одну правильну. У «бланку відповідей до анкети» слід відшукати вибрану Вами відповідь і виділити її, обвівши відповідну букву кружком. За кожен відповідь Ви отримуєте певну кількість балів: 0, 1, 2. Найменший результат 0, а найвищий 2 бали. Максимальна сума отриманих балів 40. Будьте уважні: для кожного твердження повинна бути вибрана і позначена тільки одна відповідь.

Анкета

«Оцінка мотивації майбутнього менеджера торгової організації до професійної діяльності»

1. Мені подобається:

- а) виконувати будь-яку роботу на практиці в торговій компанії, якщо знаю, що моя праця не буде марною;
- б) вчитися у ВНЗ для того, щоб досягти поставлених цілей у житті;
- в) робити те, що від мене вимагають.

2. Я думаю, що:

- а) треба робити на практиці в торговій компанії все, що доручають, якнайкраще, так як це допоможе мені в житті;
- б) своєю працею в торговій компанії потрібно приносити користь колегам, тоді й вони будуть допомагати мені;
- в) можна займатися чим завгодно, якщо це наближає до досягнення поставлених цілей.

3. Я люблю:

- а) навчатися у ВНЗ усього новому, якщо мені це знадобиться в майбутньому;

- б) відпочивати і виконувати будь-яку цікаву роботу, оскільки це приносить радість мені та оточуючим;
 - в) виконувати будь-яку роботу в торговій компанії якомога краще, якщо це буде кимось помічено й оцінено.
4. Я вважаю, що:
- а) головне в роботі менеджера – те, що це приносить користь оточуючим;
 - б) у житті необхідно спробувати свої сили в будь-якій діяльності;
 - в) у житті головне – це постійно вчитися всьому новому.
5. Мені приємно:
- а) коли я роблю будь-яку роботу в торговій компанії так добре, як я це можу;
 - б) коли моя робота в торговій компанії приносить користь колегам;
 - в) займатися лише тим, що мені подобається.
6. Мене приваблює:
- а) процес здобуття у ВНЗ і торговій компанії нових знань, вмінь і навичок;
 - б) висока заробітна плата в торговій компанії;
 - в) можливість кар'єрного росту в торговій компанії.
7. Я впевнений у тому, що:
- а) будь-яка робота цікава тоді, коли вона неважка;
 - б) будь-яка робота цікава тоді, коли вона важлива і відповідальна;
 - в) будь-яка робота цікава тоді, коли вона приносить мені користь.
8. Мені подобається:
- а) робити щось самому, без допомоги старших;
 - б) здобувати освіту у ВНЗ;
 - в) проходити практику в торговій компанії.
9. Мені цікаво:
- а) вчитися і приймати участь у культурно-масових заходах у ВНЗ;
 - б) робити все те, за що мене хвалять;
 - в) працювати менеджером в торговій компанії і здобувати досвід.
10. Я думаю, що:
- а) було б краще, якщо б результати моєї роботи в торговій компанії завжди були оцінені колегами;
 - б) у будь-якій роботі важливий результат;
 - в) необхідно скоріше опанувати потрібними знаннями і навичками, щоб можна було самому робити все так, як хочеться.
11. Мені хочеться:

- а) займатися тільки тим, що приносить мені користь;
- б) будь-яку завдання і роботу виконувати якнайкраще, оскільки тільки таким чином досягти успіху;
- в) щоб моя робота приносила користь оточуючим, оскільки це допоможе мені в майбутньому.

12. Мені цікаво:

- а) коли я навчаюся робити те, чого не вмів раніше;
- б) коли я навчаюсь так добре, як це можуть тільки кращі студенти;
- в) вирішувати ті справи, які звертають на себе увагу.

13. Я люблю:

- а) робити те, що цінується моїми товаришами;
- б) робити будь-яку справу, якщо мені не заважають;
- в) робити щось корисне, що допоможе мені стати успішним менеджером.

14. Мені хочеться:

- а) виконувати будь-яку роботу в торговій компанії, так як хочу здобути професійні вміння і навички;
- б) займатися своїми справами;
- в) вивчати нові і цікаві дисципліни у ВНЗ.

15. Я вважаю, що:

- а) у будь-якій роботі найважливіше – це оплата;
- б) у будь-якій роботі найцікавіше – це її результат;
- в) у будь-якій роботі найцікавіше – це те, наскільки вона важлива для інших людей.

16. Мені приємно:

- а) брати участь у роботі студентських гуртків і творчій самодіяльності;
- б) навчатися і досягати високих результатів;
- в) вчитися і проходити практику в торговій компанії.

17. Мене приваблює:

- а) професійна перспектива, яка відкриється мені після закінчення навчання у ВНЗ;
- б) можливість самоудосконалюватися і працювати за улюбленою професією;
- в) можливість працевлаштування після ВНЗ, оскільки в мене буде вища освіта.

18. Я впевнений в тому, що:

- а) після навчання я буду робити все, що захочеться;
- б) буду працювати менеджером;
- в) те, чого я навчуся у ВНЗ, завжди мені знадобиться.

19. Мені подобається:

- а) коли результати моєї роботи або навчання хтось оцінить;
- б) коли я виконую свою роботу заради своїх цілей;
- в) коли я виконую будь-яку роботу на високому рівні.

20. Мені цікаво:

- а) коли я якісно виконую те, що мені доручили;
- б) робити все те, що помітно для оточуючих;
- в) якщо всі знають, що я чимось зайнятий.

Таблиця В.1

Бланк відповідей до анкети

«Оцінка мотивації майбутнього менеджера торгової організації до професійної діяльності»

ПІБ _____
Група _____

Номер питання	Варіанти відповідей		
1.	А	Б	В
2.	А	Б	В
3.	А	Б	В
4.	А	Б	В
5.	А	Б	В
6.	А	Б	В
7.	А	Б	В
8.	А	Б	В
9.	А	Б	В
10.	А	Б	В
11.	А	Б	В
12.	А	Б	В
13.	А	Б	В
14.	А	Б	В
15.	А	Б	В
16.	А	Б	В
17.	А	Б	В
18.	А	Б	В
19.	А	Б	В
20.	А	Б	В

У таблиці В.1 визначте варіант Вашої відповіді (букву) навпроти номера відповідного запитання. Вибирати можна тільки одну відповідь. Обраний Вами варіант відповіді (букву) обведіть ручкою або олівцем.

Ключі до анкети

Номер питання	Бали по варіантах відповідей		
	А	Б	В
1.	1	2	0
2.	2	1	0
3.	1	0	2
4.	1	0	2
5.	2	1	0
6.	2	0	1
7.	0	2	1
8.	0	1	2
9.	1	0	2
10.	1	2	0
11.	0	2	1
12.	2	1	0
13.	1	0	2
14.	2	0	1
15.	1	2	0
16.	0	1	2
17.	1	2	0
18.	0	2	1
19.	1	0	2
20.	2	1	0

Підрахуйте суму отриманих балів за відповіді та порівняйте з дешифратором.

Дешифратор до анкети

№	Сума балів	Рівень мотивації	Описання
1.	від 0 до 10	Низький рівень	Слабка мотивація до роботи і навчання
2.	від 11 до 20	Достатній рівень	Нестійка, мінлива мотивація до професії, проявляється частково
3.	від 21 до 30	Професійний рівень	Виражена, стійка мотивація до роботи і навчання
4.	від 31 до 40	Творчий рівень	Висока мотивація до професійної діяльності, направленість на творчу роботу і саморозвиток

Отримані результати (за таблицею В.3) свідчать про рівень мотивації студентів-менеджерів до професійної діяльності на торгових підприємствах.

Низький рівень мотивації до успіху обумовлений недостатньо вираженим прагненням і здатністю працівника до подолання труднощів, що виникають у процесі його адаптації до професійної діяльності.

Достатній рівень мотивації свідчить про нестійкі, мінливі внутрішні мотиви працівника до професій. Прагнення до роботи виникає рідко і носить короткостроковий характер. Такий менеджер може виконувати лише елементарні професійні завдання.

Професійний рівень мотивації вказує на виражену, стійку мотивацію до роботи в торговій організації, проявляється виражена мотивація до навчання. Такий менеджер здатен виконувати більшість трудових задач, однак вирішити складні проблеми для нього не під силу.

Творчий рівень мотивації вказує на високу мотивацію до професійної діяльності, що характеризується направленістю менеджера на творчу роботу і професійний саморозвиток. Такий менеджер здатен виконувати усі види робіт і вирішувати складні фахові завдання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту : Оцінно-ситуаційний підхід [Текст] : практикум / Бесєдін, Микола Олександрович ; М-во аграр. політики України, Харк. держ. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. - Х. : [б. и.], 2000. - 158 с.
2. Бойко С. І. Формування сучасної моделі менеджменту підприємства [Текст] : наук.-метод. посіб. / С.І. Бойко; М-во освіти і науки України. Терноп. акад. нар. госп-ва. - Т. : Екон. думка, 2000. - 44 с.
3. Вейл П. Искусство менеджмента / Пер. с англ. / Вейл Питер. - Москва : [б. в.], 1993. - 224 с.
4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : курс лекций для студ. вузов / В. Р. Веснин. - М. : Знание, 1996. - 472 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс : Учебник. / О.С. Виханский. - Москва : [б. в.], 1995. - 416 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. / И. Н. Герчикова. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 504 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент: практикум [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. / И. Н. Герчикова. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 336 с.
8. Гірняк О. М. Менеджмент [Текст] : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. - Львів : Магнолія плюс, 2004. - 352 с.
9. Гірняк О. М. Менеджмент [Текст] : підручник для студ. вищих навч. закладів / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. - 5-те вид., перероб. і доп. - Львів : Магнолія-2006, 2007. - 352 с.
10. Гуменник В. І. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посібник / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. - К. : Знання, 2012. - 503 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
11. Дикань Н. В. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. - К. : Знання, 2008. - 389 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
12. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. - Київ : Вища школа., 1994. - 223 с.
13. Жук А. В. Основи менеджменту [Текст] : Конспект лекцій [для студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за спеціальностями «Соціальна інформатика», «Психологія» «Математика та основи економіки»] / Жук, Анатолій Васильович ; Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. - Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2010. - 216 с.
14. Завадський Й.С. Менеджмент : підруч. У 3-х т . Т.2 / Завадський, Йосип Станіславович ; Європ. ун-т. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. - 640 с.
15. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Н. И. Кабушкин. - М. : Новое знание, 2009. - 335 с.

16. Кондратюк А. О. Основи менеджменту [Текст] : навчальний посібник / А. О. Кондратюк, М. Г. Кібенко, Г. А. Олійник. - Київ : НМЦ, 1999. - 211 с.
17. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників [Текст] / Кредісов Анатолій Іванович - К. : Знання, 1999. - 556 с.
18. Кузьмін О. Є. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. для самот. роботи студ. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин ; [рец.: І. В. Алексєєв, Б. М. Мізюк, С. О. Іщук]. - К. : Академвидав, 2012. - 294 с.
19. Лебедев О. Т. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / О. Т. Лебедев, А. Р. Каньковская ; под ред. О. Т. Лебедева. - 2-е изд., дополненное. - СПб. : МиМ, 1997. - 192 с.
20. Лінькова О. Ю. Основи менеджменту [Текст] : текст лекцій / О. Ю. Лінькова ; Харківський політех. ін-т, нац. техн. ун-т. - Х.: НТУ «ХП», 2009. - 300 с.
21. Мартиненко М. М. Основи менеджменту [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко. - К. : Каравела, 2005. - 494 с.
22. Менеджмент [Текст] : навчальний посібник / за ред. С. І. Михайлова. - Вінниця : Нова книга, 2006. - 416 с.
23. Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. / ред. : М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева. - М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1999. - 344 с.
24. Немцов В. Д. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К. : УВПК «ЕксОб», 2000. - 392 с.
25. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для вузов / О. А. Зайцева [и др.] ; ред. А. А. Радугин ; М-во общ. и проф. образования РФ. - М. : Центр, 1998. - 432 с.
26. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська. - К. : Кондор, 2003. - 552 с.
27. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - 3-є вид., перероб. і доп. - К. : Кондор, 2008. - 664 с.
28. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Палеха, Юрій Іванович ; Європ. ун-т. - 2-ге вид. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. - 187 с.
29. Сирота В. Г. Менеджмент [Текст] : навчально-методичний посібник з контрольними завданнями. / В. Г. Сирота, Л. Д. Петловнюк. - Київ : НМЦ, 2003. - 131 с.
30. Скібіцька, Л. І. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький ; Мін-во освіти і науки України. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
31. Скібіцька, Л. І. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
32. Скібіцький, О. М. Організація бізнесу : менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвєєв, Л. І. Скібіцька ; М-во освіти і науки України. - К. : Кондор, 2011. - 912 с.

33. Скрипко, Т. О. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. - К. : ЦНЛ, 2006. - 176 с.
34. Стратегія і тактика менеджменту [Текст] : модульна прогр. / М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича ; Уклад. З.І. Галушка. - Чернівці : Рута (ЧНУ), 2002. - 87 с.
35. Тимошенко И. И. Менеджер организации [Текст] : учеб. пособие для менеджера / И. И. Тимошенко, А. С. Сосин. - К. : Изд-во Европ. ун-та, 2002. - 352 с.
36. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту [Текст] : монографія / Туленков, Микола Васильович ; Союз сприяння інтеграції та інвестицій в економіку України. - К. ; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2006. - 312 с.
37. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навчальний посібник / М. В. Туленков. - Київ : Каравела, 2007. - 304 с.
38. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента [Текст] : учебное пособие / Н. В. Туленков. - Киев : МАУП, 1998. - 136 с.
39. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». / Э.А. Уткин. - Москва - Финансы и статистика : [б. в.], 1996. - 64 с.
40. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника : Навч. посібник [Текст] / А.Б. Фельзер, О.В. Доброневський. - К. : Вища школа., 1993. - 383 с.
41. Хміль Ф. І. Менеджмент [Текст] : підручник / Хміль Федір Іванович - К. : Вища школа, 1995. - 351 с.
42. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій [Текст] : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. - Львів : Магнолія плюс, 2004. - 333 с.
43. Цыпкин Ю. А. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили ; ред. Ю. А. Цыпкин. - М. : ЮНИТИ, 2002. - 440 с.
44. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента [Текст] : учеб. для студ. эконом. спец. вузов / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. - К. : ВАКЛЕР, 1998. - 480 с.
45. Шегда А. В. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие / Шегда, Анатолий Васильевич - К. : Знання, 1998. - 512 с.
46. Шемігон О. І. Менеджмент фірми : навч. посіб. для підгот. фахівців з экон. спец. / О.І. Шемігон, М.В. Вихор; Ред. О.Ю. Амосов ; М-во аграр. політики України, Білоцерк. держ. аграр. ун-т. - Біла Церква : Білоцерк. держ. аграр. ун-т, 2004. - 214 с.
47. Юргутіс І. А. Основы менеджменту [Текст] : навч. посіб. / І. А. Юргутіс, І. І. Кравчук. - К. : Освіта, 1998. - 256 с.
48. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк ; М-во освіти і науки України. - Л. : Новий світ-2000, 2011. - 407 с.