

О. Г. СТАХІВ, О. І. ЯВНІЮК, В. В. ВОЛОЩУК

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Навчальний посібник
для учнів/студентів професійних навчальних закладів
із спеціальності «Комерційна діяльність»*



Івано-Франківськ
Ліля-НВ
2015

УДК 658
ББК 65.29
С 78

*Схвалено науково-методичною комісією з професійної педагогіки,
психології та змісту професійно-технічної освіти
Науково-методичної ради
з питань освіти Міністерства освіти і науки України
для використання у професійно-технічних навчальних закладах
(протокол № 4 від 02.02.2015 р.)*

Рецензенти:

Єльнікова Галина Василівна, доктор педагогічних наук, професор
Савчук Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент
Потехіна Наталія Олексіївна, директор ДПТНЗ

Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту:
С-78 Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко.
– Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с.

У посібнику розглянуто теоретичні та прикладні основи менеджменту. Розкрито особливості управління організаційним оточенням, яке впливає на ухвалення управлінських рішень. Репрезентовано базові функції менеджменту. Визначено сутність соціально-психологічних аспектів менеджменту, управління людськими ресурсами, які розкривають доцільність формування дієвих команд та лідерських якостей менеджерів. Доведено актуальність управління комунікаційними зв'язками та розвиток комунікаційних навичок персоналу. Обґрунтовано доцільність запровадження екологічного менеджменту на різних ієрархічних рівнях управління.

Посібник розраховано на викладачів, учнів/студентів професійних навчальних закладів і тих, хто цікавиться питаннями управління організаціями.

© М. Г. Бойко, О. Г. Стахів,
О. І. Явнюк, В.В. Волощук, 2015
© Українсько-канадський проект
«Навички для працевлаштування»

ISBN 978-966-668-355-0

ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту	9
1.1. Сутність і значення менеджменту	9
1.2. Функції менеджменту	12
1.3. Професійні завдання менеджера	14
1.4. Рівні менеджменту	20
Розділ 2. Управління організаційним оточенням	26
2.1. Організація як об'єкт управління	26
2.2. Підприємницьке середовище організацій	28
2.2.1. Внутрішнє середовище	29
2.2.2. Зовнішнє середовище	33
Розділ 3. Управлінські рішення в менеджменті	40
3.1. Сутність управлінських рішень	40
3.2. Класифікація управлінських рішень	42
3.3. Процес ухвалення управлінських рішень	48
Розділ 4. Функція планування	60
4.1. Сутність планування як функції управління	60
4.2. Стратегічне та оперативне планування	65
4.3. Базові засади формування стратегій розвитку підприємства	71
Розділ 5. Функція організації	84
5.1. Сутність функції організації та базові передумови побудови структур управління	84
5.2. Види організаційних структур управління	87

Розділ 6. Функція мотивації	99
6.1. Сутність мотивації як функції управління	99
6.2. Економічні та неекономічні методи мотивації персоналу	109
Розділ 7. Функція контролю	117
7.1. Сутність та призначення контролю	117
7.2. Процес контролю	119
7.3. Види управлінського контролю	121
Розділ 8. Етичні основи менеджменту	128
8.1. Етичні засади менеджменту	128
8.2. Соціальна відповідальність підприємств у менеджменті	132
8.3. Етика ділових стосунків	141
Розділ 9. Управління організаційною культурою та організаційними змінами	151
9.1. Організаційна культура в системі менеджменту підприємства	151
9.2. Управління організаційними змінами в менеджменті	160
9.3. Моделі управління організаційними змінами	165
Розділ 10. Управління людськими ресурсами	175
10.1. Суть і зміст управління людськими ресурсами	175
10.2. Стратегічне управління людськими ресурсами. Планування людських ресурсів	179
10.3. Управління відбором персоналу	186
Розділ 11. Лідерство в системі менеджменту	201
11.1. Сутність та моделі лідерства	201
11.2. Гендерний та інтелектуальний складники в менеджменті	209

Розділ 12. Управління командною роботою в організаціях	219
12.1. Управління групами в організаціях	219
12.2. Формування команд організації	228
12.3. Типи команд	235
12.4. Управління командами	239
12.5. Управління конфліктами в командах	243
Розділ 13. Управління комунікаціями в організації	254
13.1. Сутність та значення комунікацій	254
13.2. Інформаційне середовище комунікацій	261
13.3. Розвиток комунікативних навичок	263
Розділ 14. Екологічний менеджмент організацій	271
14.1. Концепція екологічного менеджменту	271
14.2. Міжнародні стандарти екологічного менеджменту	279
14.3. Формування екологічного менеджменту	284
14.4. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві	289
14.5. Екологічний менеджмент в інноваційній діяльності підприємств	294
Додатки	302
Глосарій	318
Бібліографія	327

ПЕРЕДМОВА

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів. Менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. Менеджмент як самостійна дисципліна забезпечує ефективне управління організацією на наукових принципах.

Менеджмент як наука відноситься до економіко-організаційних, соціально-психологічних наук, оскільки вивчає стосунки і зв'язки людей в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. Вивчення менеджменту створює базу для розуміння стосунків між людьми, які становлять складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодії робочого персоналу. З цих позицій можна зазначити, що актуальність професійної підготовки кадрів для здійснення управлінської діяльності набуває особливого значення.

У циклі управлінських блоків дисципліна «Основи менеджменту» займає вагому позицію, оскільки основоположним чинником вивчення менеджменту є розуміння сутності управління як діяльності для керівництва спільною працею.

Метою вивчення дисципліни «Основи менеджменту» як базового курсу є формування у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів і спеціальних знань у сфері управління для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства.

Головними завданнями курсу «Основи менеджменту» є:

- формування у студентів теоретичних знань про управління;
- закладення потенціалу інтеграції знань, що визначають професіоналізм діяльності сучасного менеджера;
- освоєння студентами загальнотеоретичних положень управління соціально-економічними системами, формування інноваційного

підходу до управління, формування розуміння управління як професійної діяльності, що вимагає глибоких теоретичних знань;

- набуття студентами здатності розв'язувати господарські, соціальні, економічні та психологічні проблеми з використанням управлінських технологій;

- опанування студентами вмінь визначати місію, стратегічні цілі та завдання управління;

- формування у студентів навичок щодо вибору стилю управління для послаблення конфліктів в організаціях.

У процесі засвоєння дисципліни буде сформовано компетенції, а саме:

знання та уявлення щодо:

- сутності основних понять менеджменту та управління;

- сутності основних функцій менеджменту;

- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;

- технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;

- налагодження ефективної комунікації у процесі управління;

- керівництва та лідерства, стилів управління;

- ролі організаційної культури;

- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;

- подолання опору організаційним змінам.

Уміння:

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та впливу факторів зовнішнього середовища;

- розробляти стратегічні, тактичні й поточні плани діяльності підприємства.

Універсальні компетенції:

- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;

- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;

- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, ухвалення рішень;

- здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;

- здатність працювати в команді;

- здатність до лідерства.

У навчальному посібнику висвітлено теоретичні та практичні питання підготовки майбутнього фахівця для реалізації

управлінських функцій. Зокрема, розглянуто теоретичні основи менеджменту з урахуванням професійних завдань менеджера. Викладено питання щодо управління організаційним оточенням. Розкрито сутність та особливості процесу ухвалення управлінських рішень. Подано матеріал щодо змістовної сутності базових функцій управління. У посібнику висвітлено матеріал, присвячений соціально-психологічним аспектам менеджменту; матеріал доповнено інформацією щодо управління організаційною культурою та змінами на підприємстві. Наведено теоретичні положення і практичні рекомендації щодо управління людськими ресурсами, командною роботою та комунікаціями в організаціях. Доведено, що принципово важливим складником управління суб'єктами господарської діяльності є формування системи екологічного менеджменту.

Структура та зміст викладеного матеріалу є логічними, оскільки змістове наповнення розділів посібника розкриває сутність менеджменту на різних ієрархічних рівнях.

Автори висловлюють глибоку вдячність докторові педагогічних наук, професорові Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України **Сергєєвій Ларисі Миколаївні** за вагомі дидактичні поради і творчу допомогу, які сприяли поліпшенню педагогічного складника посібника; докторові педагогічних наук, професорові, головному науковому співробітнику Інституту професійно-технічної освіти НАПН України **Єльниковій Галині Василівні**, кандидатів економічних наук, доцентів Інституту менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України **Савчук Людмилі Миколаївні**, директорів ДПТНЗ «Чернігівський центр професійно-технічної освіти» **Потехіній Наталії Олексіївні** за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування цього посібника.

Посібник видано за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування» та фінансової підтримки Канадської агенції з міжнародного розвитку.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Той, хто ставить діагноз за книжкою
або намагається управляти,
вивчивши напам'ять принципи менеджменту,
рідко коли досягає успіху.*

1.1. Сутність і значення менеджменту

Одним з головних складників успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією.

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

У навчальній літературі поняття «менеджмент» тлумачать неоднозначно, а саме:

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

Поміж менеджерів-практиків і вчених також не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

- одні вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне управління (керування);
- другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації з допомогою інших людей. Тому головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;
- треті вважають, що менеджмент – це процес ухвалення раціональних рішень.

Сутність і зміст менеджменту розкриваються у чотирьох його значеннях:

- науці і мистецтві управління;
- процесі управління;
- органі або апараті управління;
- особливому виді управлінської діяльності (окрема управлінська спеціальність).

Отже, **менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань.**

Узагальнюючи вищенаведені визначення, можна зазначити, що менеджмент – це система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей (рис. 1.).



Рис. 1. Складники менеджменту

Зважаючи на те, що менеджмент є особливим видом управлінської діяльності, виділяють загальний і функціональний менеджменти.

Загальний менеджмент – це управління діяльністю організації загалом або її самостійними господарськими ланками.

Функціональний менеджмент – управління певними сферами діяльності організації або її ланками.

Існує кілька видів функціонального менеджменту:

- фінансовий менеджмент – розглядає питання управління фінансами;
- менеджмент персоналу – управління персоналом;
- менеджмент у сфері управління матеріально-технічними ресурсами (логістика);
- виробничий;
- соціальний;
- банківський;
- стратегічний.

Вони відображають особливості процесів, які протікають в організації. Загальний і функціональний менеджменти утворюють цілісну систему менеджменту. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення ефективної діяльності організації шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів.

Основним завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживача і забезпечення достатньої рентабельності підприємства і стабільності на ринку. Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва та реалізації товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку.

У зв'язку з цим завдання менеджменту – це:

- забезпечення автоматизації виробництва і перехід до використання робітників, які мають високу кваліфікацію;
- стимулювання роботи працівників фірми шляхом створення для них кращих умов праці та встановлення вищої заробітної плати;

- постійний контроль за ефективністю діяльності фірми, координація всіх підрозділів фірми;

- постійний пошук і освоєння нових ринків.

До завдань, які розв'язують в менеджменті, також відносять:

- визначення конкретних цілей розвитку фірми;

- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості та послідовності досягнення;

- розробка стратегії розвитку фірми, господарських завдань і шляхів їх розв'язання;

- розробку системи заходів для розв'язання проблем, які планують на різні часові періоди;

- визначення потрібних ресурсів і джерел їх покриття;

- встановлення контролю за виконанням поставлених завдань.

Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості, або дохідності, в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу.

1.2. Функції менеджменту

Основними функціями управління, що розкривають зміст управлінської діяльності, є передбачення і планування, організація, контроль, координація і регулювання, активізація і мотивування, дослідження. Ці функції реалізуються як в індивідуальній діяльності менеджера, так і в колективній роботі його команди або керівної системи. Наведені функції об'єднують персонал загальним змістом його діяльності (рис. 2).

Основною метою менеджера є забезпечення стабільної конкурентоздатної фірми. Робота менеджерів полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей. Успіх менеджера визначається тим, як старанно і послідовно він виконує функції планування, організації, керування та контролю.

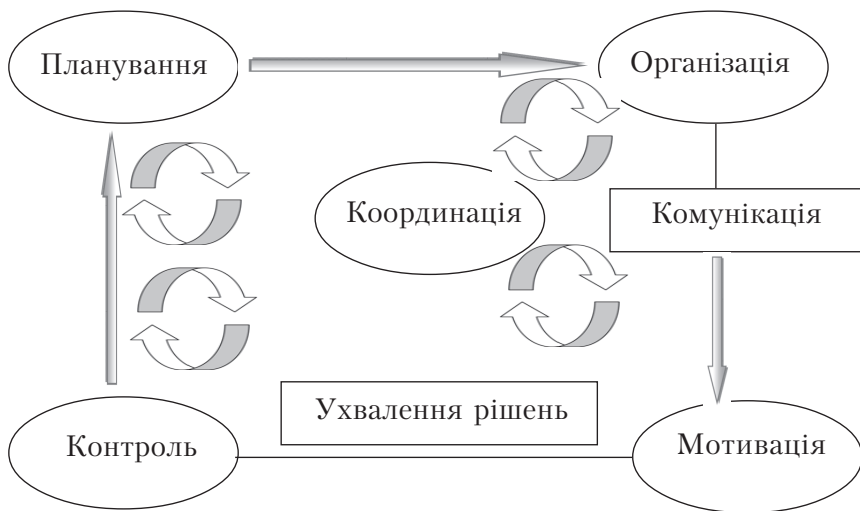


Рис. 2. Взаємозв'язок функцій менеджменту

Отже, основні первинні функції менеджменту:

- *функція планування* передбачає вибір майбутнього напрямку діяльності організації загалом та її окремих підрозділів зокрема, а також ухвалення рішень про шляхи досягнення бажаних результатів на основі збору й аналізу потрібної інформації;
- *функція організації* означає ухвалення рішень про обов'язкові дії, які приведуть до досягнення цілей, розподіл людських ресурсів на робочі групи та призначення кожній з груп свого менеджера, забезпечення організації всіма видами ресурсів, які потрібні для її діяльності;
- *функція керування (лідерство)* – безпосереднє і практичне керування підлеглими в процесі їхнього виконання своїх обов'язків, яке включає інформування підлеглих про напрями діяльності, накази та інструкції, мотивування підлеглих до результативного й ефективного виконання їхніх обов'язків;
- *функція контролю* – процес порівняння фактичних результатів діяльності з плановими показниками та вироблення і застосування (у разі потреби) коригувальних заходів з метою досягнення встановлених цілей. Виконання цієї функції

потрібне для впевненості в тому, що інші функції також виконано результативно й ефективно.

Отже, функції управління – планування, організація, мотивація та контроль мають дві загальні характеристики: вони вимагають ухвалення рішень, і їм потрібна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для ухвалення правильного рішення і зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Внаслідок того, що ці дві характеристики пов'язують всі чотири управлінські функції, забезпечуючи їхню взаємозалежність, комунікації і ухвалення їхніх рішень ідентифікують з поєднувальними процесами.

1.3. Професійні завдання менеджера

Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності передбачає наявність як суб'єкта цієї діяльності фахівця-менеджера і як об'єкта – господарську діяльність організації загалом або її конкретну сферу (виробництво, збут, фінанси та ін.). Чимраз вищі вимоги до управління обумовлені збільшенням розмірів підприємства, складністю технології, необхідністю володіння управлінськими навиками.

В сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань готують і виробляють професіонали у сфері організації управління, які здійснюють також спостереження і контроль за виконанням ухвалених рішень.

Отже, менеджер – це особа, яка професійно займається управлінською діяльністю і повсякденно керує функціями організації для збереження її основних пропорцій; це також фахівець, який наділений повноваженнями ухвалювати управлінські рішення і їх виконувати.

Управлінська роль менеджера – це набір певних поведінкових правил, які визначають поведінку менеджера в конкретній ситуації. У контексті застосування менеджменту роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Ролі мотивуються повноваженнями і статусом менеджера та охоплюють сферу його взаємодії з підлеглими. Управлінські ролі менеджера поділяють на три групи (табл. 1).

Таблиця 1

Групи управлінських ролей менеджера

Вид управлінських ролей менеджера	Характеристика
<i>Міжособистісні ролі менеджера</i>	
<i>головний керівник</i>	офіційний символ, що є виявом юридичної особи під час виконання обов'язків правового чи соціального характеру. Праця керівника полягає в діях, до яких зобов'язує становище, потреба ухвалення рішень
<i>лідер</i>	здійснює мотивацію та активізує діяльність інших людей
<i>получна ланка (зв'язківець)</i>	забезпечує зовнішні контакти і організовує джерела для отримання інформації та послуг
<i>Інформаційні ролі</i>	
<i>приймач інформації</i>	опрацьовує інформацію, контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації
<i>розповсюджувач інформації</i>	передає інформацію згори вниз або знизу вгору різними способами (усно, письмово)
<i>представник організації</i>	передає інформацію про організацію назовні, представляє організацію, формує її імідж та репутацію; бере участь у засіданнях, письмових та усних виступах від імені організації
<i>Ролі з ухвалення рішень</i>	
<i>підприємець</i>	знаходить можливості для розвитку організації, розробляє й реалізує проекти, вдосконалює їх, контролює розробку інших проектів; здійснює бізнес-планування, розробку стратегії, впровадження інновацій, ініціює зміни в організації
<i>ліквідатор порушень (стабілізатор)</i>	коригує дії у разі несподіваних порушень процесу діяльності, усуває небажані ситуації
<i>розпорядник ресурсів</i>	відповідає за розподіл усіх ресурсів організації (коштів, часу, матеріалів, обладнання, персоналу і т. п.); складає бюджети та графіки, контролює їх виконання
<i>відповідальний за переговори</i>	веде переговори, укладає угоди з партнерами, клієнтами й установами різних форм власності та інших країн

Підсумовуючи, можна зазначити, що:

- міжособистісні ролі включають взаємини менеджерів з іншими людьми як усередині, так і поза організацією;
- інформаційні ролі включають отримання і передачу інформації, організацію інформаційних потоків;
- ролі з ухвалення рішень різноманітніші і пов'язані з широким діапазоном проблем розвитку бізнесу, інвестування та регулювання ресурсів, посередництва в переговорах із персоналом, акціонерами, конкурентами, державними інституціями.

Всі управлінські ролі менеджера взаємозалежні і взаємодіють між собою, створюючи синергетичний ефект – додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих елементів системи.

Виконання менеджерами зазначених вище ролей залежить від їхнього місця в ієрархії управління.

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, спільним є досягнення якісного виконання поставлених завдань і визначення шляхів їх досягнення.

Завдання менеджера повинні відповідати таким вимогам, як:

1. *Реалістичність і досяжність цілей.* Цілі не можуть бути легкі для досягнення, але не можуть бути й нереалістичні. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника і того, що він втрачає орієнтир, і це негативно позначається на діяльності організації.

2. *Конкретність та вимірюваність цілей.* Цілі повинні бути такі, щоб їх виконання можна було виміряти (побачити результат). Цілі повинні бути сформульовані письмово.

3. *Зорієнтованість у часі.* Цілі повинні мати конкретний часовий діапазон. Їх слід досягти у встановлені терміни. Порушення цих термінів можна розглядати як невиконання встановлених цілей.

4. *Узгодженість цілей.* Цілі не повинні бути суперечливими – вони повинні бути узгоджені, взаємопов'язані між собою.

Залежно від професійних компетенцій менеджера формується його управлінська поведінка за ознакою стосунків

з підлеглим персоналом. Сформовано такі три основні типи управлінської поведінки:

- автократичний;
- демократичний;
- ліберальний.

Автократичний тип менеджера характеризується одноособовим керівництвом, надмірною централізацією влади, особистим розв'язання абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Менеджер автократичного типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не дослуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Працює багато, примушує працювати інших, зокрема в позаурочний час. Може йти на поміркований ризик.

Демократичний тип менеджера характеризується наданням підлеглим самостійності відповідно до їхніх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до персоналу і турбується про нього. Особисто займається тільки найскладнішими та найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв'язувати усі інші. Він намагається радитися з ними і дослуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Менеджер демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження інтелектуального і професійного потенціалу. За такого підходу функціональна діяльність менеджера вдало

поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип менеджера вирізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок від вищої керівної ланки, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їхні наслідки. Менеджер-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Він непередбачуваний у діях, легко зазнає впливу оточення, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, бо може без серйозних підстав скасувати раніше ухвалене рішення. У взаємовідносинах з підлеглими ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у розв'язанні їхніх проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними стосунків, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих. Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Менеджер-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих, не може утримати «власних позицій», через що досить часто його організацією керує неформальний лідер.

Однак існують ситуації поєднання типів управлінської поведінки. Також потрібно зазначити, що наведені вище типи керівників дещо умовні. Тому в науковій і практичній площинах сформовано інші класифікації типів менеджерів.

Так, проведені дослідження сучасної американської корпоративної культури показали, що в ній описують три основні типи менеджерів.

Перший тип – тип «майстра». Це менеджери, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи

етику і повагу до інших. Інших представників колективу вони оцінюють переважно з погляду того, наскільки творчо вони ставляться до своїх обов'язків. Менеджери з такою поведінкою зайняті власними творчими пошуками, і це виявляється не в змозі керувати складними і мінливими організаційними системами.

Другий тип – «борці з джунглями». Це менеджери, які прагнуть до влади. Їхні інтелектуальні ресурси спрямовані переважно на гарантування власної безпеки і благополуччя. Колег по роботі вони звичайно розглядають як конкурентів, а підлеглих – як засіб у боротьбі за владу.

Третій тип – «люди компанії». Вони ідентифікують себе з організацією, до якої самі належать. Характерними рисами їхнього характеру є прагнення до підвищення ступеня згуртованості організації, створення атмосфери співробітництва і дружелюбності, успішного розв'язання справ в умовах сильної конкуренції.

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

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

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; вміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї

влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

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

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

Резюмуючи сутність професійних завдань менеджера, зазначмо, що господарська діяльність підприємства вимагає такого типу поведінки, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для розв'язання поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності виробництва – отримання якнайбільшого результату при мінімальних затратах.

1.4. Рівні менеджменту

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види поділу (рис. 3).

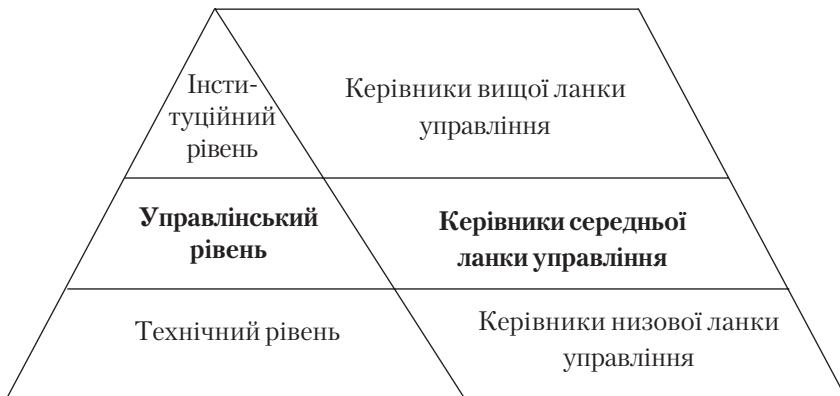


Рис. 3. Рівні управління

Наслідком вертикального поділу є створення рівнів управління, яким відповідають три групи менеджерів:

- менеджери низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

Рівні менеджменту передбачають поділ управлінської праці.

Менеджери низової ланки (операційні управлінці) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань та використанням ресурсів (сировини, устаткування, кадрів). Робота керівника нижчого рівня різноманітна, залежить від поставлених завдань; ступінь відповідальності керівників невисока, іноді в роботі присутня значна частка фізичної праці.

Менеджери середньої ланки контролюють роботу менеджерів нижчого рівня і передають опрацьовану інформацію для менеджерів вищого рівня. Менеджер середньої ланки може очолювати підрозділ чи відділ в організації. Його професійна діяльність більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Менеджери готують інформацію для рішень, які ухвалюють керівники вищого рівня, і передають ці рішення, зазвичай після трансформації їх у технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним менеджерам.

Менеджери вищого рівня відповідають за розроблення і реалізацію стратегії організації, за ухвалення особливо важливих для неї рішень. До менеджерів вищого рівня відноситься керівний склад. Робота менеджера вищої ланки відповідальна, обсяг роботи великий, темп діяльності напружений. Їхня професійна діяльність в основному полягає в аналітичній діяльності. Менеджери повинні ухвалювати управлінські рішення. На вищому рівні менеджменту:

- формулюють місію та встановлюють організаційні цілі;
- розробляють загальнокорпоративну стратегію й основні шляхи її реалізації;
- ухвалюють рішення про вихід на нові ринки, випуск нової продукції, залучення інвестицій;
- розробляються заходи щодо адаптації організації до зовнішнього впливу.

Відповідно менеджери цього рівня відповідають за розв'язання вищенаведених завдань на основі ключових багатофункціональних процесів.

На підприємстві будь-якої сфери діяльності повинен бути чіткий розподіл функцій у роботі менеджерів різних рівнів. *Ієрархія управління є інструментом для реалізації цілей підприємства і гарантом збереження його системи.*

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Сутність менеджменту розкривається у таких значеннях, як: наука і мистецтво управління; процес управління; орган або апарат управління; особливий вид управлінської діяльності (окрема управлінська спеціальність).

2. Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань.

3. Основними функціями управління, що розкривають зміст управлінської діяльності, є: планування, організація, мотивування, контроль.

4. У вітчизняній і зарубіжній практиці виділяють різні типи менеджерів. Важливо розуміти переваги й недоліки кожного з них, а також власні індивідуальні особливості, щоб використовувати їх на практиці у спосіб, який би був найавтентичнішим для вас та найефективнішим для організації.

5. Управлінська роль визначає поведінку менеджера у конкретній ситуації. Ролі мотивуються повноваженнями і статусом менеджера та охоплюють сферу його взаємодії з підлеглими. Управлінські ролі поділяються на три групи: міжособистісні, інформаційні, ролі з ухвалення рішень.

6. Розташування посад в організації залежно від їх підлеглості називають ієрархією. Рівні менеджменту передбачають поділ управлінської праці: менеджери нижчого рівня (оперативні керівники), менеджери середнього рівня (керівники відділів, завідувачі виробництва), менеджери вищого рівня (керівництво).

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

I. Запитання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняття «менеджмент», що згадується у розділі.
2. Назвіть основні функції менеджера.
3. Розташуйте функції менеджера в певній послідовності, поставивши цифри від 1 до 4:



<input type="checkbox"/>	організація
<input type="checkbox"/>	керування
<input type="checkbox"/>	планування
<input type="checkbox"/>	контроль

Чи важлива послідовність у функціях менеджера? Обведіть відповідну відповідь та обґрунтуйте її.

ТАК НІ

4. Назвіть та охарактеризуйте типи менеджерів.

5. Як залежить праця менеджера від його місця в ієрархічній системі управління?

6. Яке керівництво організацією, на вашу думку, ефективніше: одноосібне (топ-менеджер) чи колективне (команда менеджерів)?

7. Які ролі виконує менеджер, і як вони пов'язуються з його місцем в ієрархічній системі управління?

8. Запитайте менеджерів середнього чи вищого рівня, як вони виконують свої управлінські функції з планування, організації, управління та контролю. Скільки часу вони витрачають на виконання тієї чи іншої функції?

9. Уявіть себе директором гуртової бази. Визначте відповідний рівень менеджменту. Проаналізуйте, які ролі вам доведеться виконувати щодня?

II. Практичне завдання: Розвиток навичок з менеджменту

Вам потрібно проаналізувати організацію (протягом семестру), щоб сприяти розвитку ваших навичок з менеджменту. Оберіть відому торговельну організацію, яку легко досліджувати за допомогою інформації в Інтернеті, в засобах масової інформації або можна взяти, до прикладу, підприємство, де ви були на практиці. Ознайомтеся з усіма можливими джерелами інформації та дайте відповідь на такі запитання:

- Надайте короткий профіль організації. Яка вона велика? Скільки працює у ній працівників, яким є її річний прибуток? Які види товарів та послуг вона надає?

- Надайте коротку характеристику галузі, в якій здійснює свою діяльність ця організація. Як багато в неї конкурентів? Яким є їхній цільовий ринок?

- Визначте команду топ-менеджменту. Наведіть приклади видів діяльності, які ілюструють, як керівник залучає їх до процесів планування, організації, управління та контролю.

Рекомендована література та корисні посилання



1. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посібник / Василенко В. А. Ткаченко Т. І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 296 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління Навчальний посібник. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. / Герасимчук В. Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Михайлов С. І. Менеджмент: Навчальний посібник – 2-ге вид. перероб. і доп. / Михайлов С. І. – К.: Ліра-К. – 2011. – 536 с.
5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навчальний посібник / О. Б. Моргулець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
6. Порохня В. М. Стратегічне управління / Порохня В. М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький; Нац. авіац. ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. Скібіцький, О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: Навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2011.
9. Скрипко, Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник: / Т. О. Скрипко. К.: Знання. – 2011. – 424 с.
10. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: Навчальний посібник / В. В. Хмурова; Київ. нац. ун-т. технологій та дизайну. – К., 2013. – 286 с.
11. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання / Укл. А. Д. Дудник. – К.: КНЕУ, 1999. – 60 с.
12. Електронна бібліотека підручників – режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7303.html>

Розділ 2

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ОТОЧЕННЯМ

Зовнішнє оточення організації чимраз більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Менеджери найважливіших для суспільства організацій – ділових, освітніх, державних під впливом недавніх подій у світі були змушені зосередити увагу на швидкозмінюваному середовищі і його впливі на внутрішню побудову організації.

Елбінг Елвар

2.1. Організація як об'єкт управління

Організація – це відкрита цілісна система, що складається з взаємозалежних структур, які тісно пов'язані із зовнішнім середовищем.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- організаційно-правовою формою;
- формою власності;
- цільовим призначенням;
- широтою виробничого профілю;
- характером поєднання науки і виробництва;
- кількістю стадій виробництва;
- територіальним розташуванням підприємства.

Умови існування організації відображено на рис. 4.

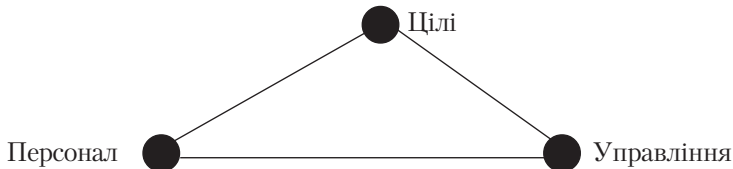


Рис. 4. Умови існування організації

Характерною рисою сучасної організації є стійкість і здатність функціонувати та розвиватись в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Організація складається з керівної та керованої систем.

Керівна система включає складові елементи, які забезпечують процес управління.

До складу *керованої системи* входять елементи, що забезпечують виробничий, господарський, комерційний та інші види діяльності.

Загальними характеристиками організацій є такі:

- *споживання ресурсів*. Основні ресурси, які використовує організація – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технології та інформація;

- *залежність від середовища*. Однією з найзначущіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Організації залежать від зовнішнього середовища щодо як своїх ресурсів, так і споживачів;

- *горизонтальний та вертикальний розподіл праці*, спрямований на процес управління;

- *життєвий цикл організації*. Організації зароджуються, розвиваються, домагаються успіху і, зрештою, припиняють своє існування. Саме тому поширеним є поняття «життєвий цикл організацій» як передбачувані зміни з певною послідовністю станів протягом часу.

Функціонування кожної організації підпорядковується певним законам, серед них:

- *закон синергії*, який звертає увагу на потенціал організації як єдиного цілого, що внаслідок взаємної підтримки та об'єднання перевищує суму потенціалів окремих, розрізнених елементів;

- *закон використання протилежно спрямованих функцій та процесів* (диференціації, інтеграції, децентралізації та централізації), що дозволяє одночасно вигідно використати всі складові і значно підвищити загальні організаційні можливості компанії;

- *закон самозбереження* наголошує, що кожна організаційна структура прагне зберегти себе, що вимагає дотримання ряду вимог (економити та раціонально використовувати ресурси, розширювати масштаби і сферу впливу).

Сьогодні менеджери стикаються з багатьма проблемами, і основна мета керівника – це ухвалення такого управлінського рішення, що забезпечить успіх компанії.

Успіх будь-якої організації залежить від таких умов, як:

- результативність та ефективність робочого процесу;
- здатність до практичної реалізації;
- здатність до саморозвитку і вдосконалення системи менеджменту;
- вміння ефективно використовувати інвестиції та інші.

Для того, щоб організація домоглася успіху, топ-менеджмент повинен розуміти її загальні характеристики та мати комплексний підхід і бачення ситуаційного впливу середовища.

2.2. Підприємницьке середовище організацій

Сучасним менеджерам потрібно розуміти та оцінювати середовище, в якому працюють організації. Підприємці функціонують у певних умовах, що становлять у сукупності підприємницьке середовище як інтегровану систему різних (об'єктивних і суб'єктивних) факторів, що дозволяють підприємцям досягати успіху в реалізації поставлених цілей, у здійсненні підприємницьких проектів і договорів та отриманні прибутку (доходу). Як інтегрована складна система підприємницьке середовище поділяється як на зовнішнє, що не залежить від самих підприємців, так і на внутрішнє, яке формує безпосередньо підприємець.

Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцям досягати мети та реалізувати свої функції.

Підприємницьке середовище визначає напрями і види підприємницької діяльності, його масштаби і просторові кордони, а також позиції суб'єктів ринкових відносин.

Рівень підприємницького середовища визначається:

- володінням права власності на засоби виробництва, результатами діяльності і доходу;
- рівнем розвитку ринково-конкурентного режиму господарювання;
- правами і свободою при виборі господарської діяльності, джерел фінансування, організації керівництва і збуту;
- позитивним психологічним кліматом населення;
- надійністю правового захисту підприємства.

Формування підприємницького середовища – процес керований. Основу методів управління становлять заходи, що пов'язані не з впливом на суб'єктів підприємницької діяльності, а з організацією сприятливих умов для появи і швидкого становлення таких суб'єктів.

Формування підприємницького середовища включає в себе такі елементи: ухвалення програми стимулювання підприємництва, створення підприємницької інфраструктури (всіх інститутів підприємницької діяльності); зміну політичного і соціально-економічного мислення; зміну суспільної психології.

Сучасним менеджерам потрібно розуміти та оцінювати середовище, в якому працюють вони та їх організації. Без цього розуміння керівники всіх рівнів не будуть перейматися соціальними, правовими та іншими проблемами, пов'язаними з ефективністю робочого процесу і поліпшенням умов праці.

2.2.1. Внутрішнє середовище

Внутрішнє середовище підприємства – це механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його функціонування.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними організації, а саме – цілями, завданнями, структурою, технологіями, персоналом. До внутрішнього середовища також відносять організаційну культуру та комунікації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на потрібний суспільний продукт.

Для реалізації можливостей та ліквідації загроз організація повинна мати певний внутрішній потенціал.

Кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Ситуаційне проектування відповідних елементів відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо (методичні рекомендації щодо аналізу внутрішнього середовища наведено в додатках А, Б).

Внутрішнє середовище організації формують керівники відповідно до їхніх уявлень про те, які саме елементи забезпечать ефективне функціонування і розвиток компанії. Цим зумовлено існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно перебувають в полі зору менеджерів.

Отже, основними елементами внутрішнього середовища є такі:

1. *Цілі організації* – це фундамент побудови і життєдіяльності підприємства. Цілі організації формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації і передбачають бажаний кінцевий результат діяльності. Так підвищується відповідальність працівників за результати виконання роботи, розвиваються їхні самостійність та ініціативність, створюються умови для формування творчого підходу до розв'язання управлінських проблем. Визначення цілей (стратегічних, тактичних, оперативних) передбачає певну послідовність дій. Це може бути розробка нової продукції або вдосконалення продукту, що існує, підвищення якості товару/послуг, підготовка кадрів, визначення нових та розширення потенційних ринків збуту.

2. *Завдання організації* – відповідний вид робіт, який потрібно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами і знаряддями праці, інформацією, людьми. Розв'язання завдань управління спрямовано на об'єднання всіх

видів ресурсів в єдиний процес досягнення цілей організації. Вважається, якщо завдання виконують за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

3. *Структура організації* – логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних структур. Структура організації формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити потрібний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Під організаційною структурою розуміють ступінь відповідальності та повноважень, кількість, склад її підрозділів і рівнів управління в єдиній взаємозалежній системі.

4. *Технології* – система, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами. Технології створюються знаннями, методами, прийомами, які використовує робочий персонал для ефективного розв'язання проблем, враховуючи економічний фактор, фактор часу і якості. Використання сучасних технологій передбачає поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів, відповідних технічних знань, які потрібні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

5. *Персонал (людський ресурс)* – головний елемент будь-якої організації, що забезпечує їй успіх, процвітання або банкрутство. Персонал підбирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій працівників з цілями організації. Роль людського фактора визначається здібностями, потребами, обдарованістю, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей та здатністю до саморозвитку.

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, загальними для всіх типів організацій, такими як:

- *кадрова функція* – це забезпечення організації людськими ресурсами. Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою (оплата, добробут і умови найму);

- *фінанси та бухгалтерський облік* – це фінансові аспекти бізнесу та управління засобами;
- *забезпечення ресурсами* – здійснення й удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення;
- *виробнича функція* – забезпечення функціонування виробничого процесу. Ухвалення рішень у сфері технологій, організації, виробництва, контролю якості;
- *маркетинг* – це вид діяльності, який допомагає прогнозувати попит та задовольняти потреби споживачів.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку – соціальні і технічні компоненти, що потребує однакової уваги, тому за їх певної взаємодії це дозволяє досягти поставлених організаційних цілей і ефективного результату (рис. 5). Існує взаємозв'язок внутрішніх змінних.

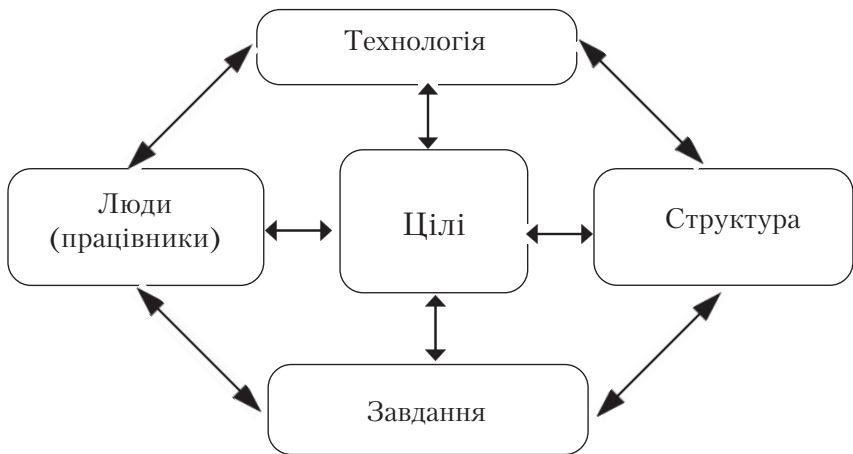


Рис. 5. Взаємозв'язок факторів які впливають на формування внутрішнього середовища організації

Отже, чинники внутрішнього середовища ситуаційні і сформовані всередині організації.

Внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків, що є об'єктом постійного контролювання та регулювання менеджерів усіх рівнів.

2.2.2. Зовнішнє середовище

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх неконтрольованих факторів, які допомагають, сприяють або руйнують організацію (рис. 6).

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділити на дві групи:

1) *фактори прямої дії*, що безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності;

2) *фактори непрямой дії*, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємини.

Фактори прямої дії (робоче середовище) – це постачальники, ресурси, споживачі, конкуренти, громадські організації, органи державної влади, взаємовідносини, які організація може формувати та корегувати, лобіюючи економічні інтереси.



Рис. 6. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямой дії

Оцінка зовнішнього середовища дозволяє організації:

- своєчасно прогнозувати появу загроз та можливостей;
- розробляти заходи для нівелювання впливу непередбачуваних обставин;
- розробляти стратегію розвитку, яка дозволить організації досягти цілей та перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Зовнішнє середовище складне, мінливе, взаємозалежне, невизначене. Виокремлення і ранжирування чинників непрямой дії зовнішнього середовища допомагає менеджерам ухвалювати виважені рішення у процесі стратегічного планування діяльності підприємства.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори. Під складністю зовнішнього середовища розуміється кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора.

До *факторів зовнішнього середовища непрямой (опосередкованої) дії* належать економіка, політика, науково-технічний прогрес, соціально-культурне та міжнародне середовище й інші. Розгляньмо детальніше зовнішні фактори *непрямой (опосередкованої) дії*.

Політично-правові фактори. Аналіз правового регулювання (насамперед у галузі оподаткування, трудового законодавства), рівень державної підтримки розвитку підприємницької діяльності мають значний вплив на появу можливостей і загроз для функціонування та розвитку підприємств. Формування державної політики розвитку підприємств слід здійснювати на принципах довгостроковості, стабільності, юридичної захищеності інтересів. Унаслідок цього між державою, яка є виразником суспільних інтересів, і підприємницькими структурами формуються певні економічні відносини, які регламентує чинне законодавство. Правильно поєднуючи економічні, організаційні, правові та інші методи, держава здатна стимулювати підприємницьку діяльність у будь-якій галузі господарства. Всі методи державного впливу можна

об'єднати у взаємопов'язані групи: непрямі методи фінансового і грошово-кредитного регулювання (податкова та амортизаційна політика); пряме державне регулювання (розподіл державних інвестицій, субсидій, дотацій тощо), методи регулювання матеріальних потоків і виробничої діяльності (ліцензування, сертифікація діяльності). Із зазначених методів державного впливу на розвиток підприємств та їхню підприємницьку активність суттєвим є механізми оподаткування.

Економічні фактори. Загальний стан економіки, тенденції її розвитку змінюють зовнішнє середовище, відповідно до якого підприємства формують стратегію і тактику господарської діяльності.

Найважливішими факторами, які потребують постійної діагностики й оцінки, є: ціна позичкового капіталу, рівень і темпи інфляції, обмінний курс та стабільність конвертації національної валюти, стан розвитку галузей інфраструктури, місткість внутрішнього ринку, рівень платоспроможного попиту, купівельна спроможність населення, кредитні ставки тощо.

Суттєвий вплив на характер можливостей та загроз для підприємств має і рівень економічного зростання економіки загалом. Він призводить до збільшення витрат споживачів, тим самим надаючи можливості для розвитку, послаблюючи конкурентну боротьбу у сфері окремих галузей. Відповідно рецесія в економіці зумовлює зниження попиту, зростання конкурентної боротьби, банкрутство. При прогнозованому економічному спаді держава може ускладнити умови отримання кредитів, підвищити податки та ставки Національного банку України. Реагуючи на негативні тенденції, в діяльність підприємства вносяться відповідні, здебільшого незаплановані корективи.

Технологічні фактори. Вплив технологічних факторів на розвиток підприємств виявляється у застосуванні інноваційних технологій, новітніх методів просування тощо. Критерієм подальшого розвитку зовнішнього середовища є інформаційна парадигма. В її рамках інформація як атрибутивна характеристика стає важливим фактором, а економічна

значущість визначається головним чином наявністю інформаційних технологій. При цьому слід зазначити, що одночасно вони як розширюють можливості, так і становлять загрози для підприємств, оскільки швидко змінюються в часі. Тому предметом дослідження технологічних факторів повинні стати можливі зміни технологій і прогнозування їх впливу на розвиток підприємства.

Соціальні (соціокультурні) фактори. Соціальний складник досліджують, щоб виявити вплив на господарську діяльність таких соціальних явищ, як демографічна структура населення, рівень його кваліфікації, рівень безробіття, система суспільних цінностей, мобільність населення тощо. Головна особливість соціальної компоненти полягає в тому, що вона змінюється відносно повільно, але спроможна привести до істотних змін в оточенні будь-якого підприємства. Більше того, саме ця компонента має найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість споживчого попиту.

Міжнародні фактори. Основними факторами, що відображають вплив міжнародних процесів на організацію, є договірно-правова база зовнішніх відносин, укладання угод міжурядового та міжвідомчого характеру про співробітництво, впровадження прогресивного досвіду розвинених країн щодо стимулювання і розвитку.

Отже, якщо говорити про кількість зовнішніх факторів, то можна стверджувати, що організація перебуває в оточенні чинників, вплив яких складно превентивно оцінити.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Організація – це відкрита цілісна система, що складається з взаємозалежних структур, які тісно пов'язані із зовнішнім середовищем. Організації можна класифікувати за такими ознаками: за організаційно-правовою формою; формою власності; цільовим призначенням; широтою виробничого профілю; характером поєднання науки і виробництва; кількістю стадій виробництва; розташуванням підприємства.

2. Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил

зовнішнього порядку, які впливають на можливості суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцеві досягти своєї мети і реалізувати свої функції.

3. Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними організації, а саме – цілями, завданнями, структурою, технологіями, персоналом. До внутрішнього середовища також відносять організаційну культуру та комунікації, трудові й технологічні процеси, які використовують для перетворення ресурсів на потрібний суспільний продукт.

4. Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх факторів, які допомагають, сприяють або руйнують діяльність організації. Фактори зовнішнього середовища доцільно поділити на дві групи: *фактори прямої дії*, що безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності; *фактори непрямой дії*, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємини.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

I. Запитання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняття «організація як відкрита система».

2. Назвіть та охарактеризуйте компоненти, що впливають на ефективну діяльність організації.

3. Які основні внутрішні змінні організації потрібно враховувати топ-менеджерові при ухваленні управлінських рішень?

4. Чому керівники організації повинні усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх змінних компанії, і як це впливає на діяльність компанії?

5. Назвіть та проаналізуйте фактори зовнішнього середовища організації.

6. Які управлінські рішення ухвалює керівник організації, аналізуючи вплив факторів робочого середовища?

7. Проаналізуйте різницю між факторами зовнішнього середовища прямої і опосередкованої дії.



8. Наведіть приклад, виходячи з власного досвіду, впливу політичного, соціокультурного, міжнародного факторів на діяльність організації.

II. Питання на широкий вибір

Для запропонованих нижче питань оберіть одну правильну або найповнішу відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. До ознак організації належать:

- А. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
- Б. Цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координаційного центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності.
- В. Наявність структури, мети і персоналу.
- Г. Наявність керівників і підлеглих, поділ праці, повноважень та відповідальності.

2. До макросередовища організації належать:

- А. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, персонал, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Б. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, конкуренти, соціально-культурні обставини.
- В. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Г. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, конкуренти й постачальники, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.

3. Які з факторів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямої дії?

- А. Постачальники.
- Б. Конкуренти.
- В. Міжнародні події.
- Г. Органи державної влади.

4. Документ, у якому відображено сукупність внутрішньофірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, які весь персонал організації схвалює добровільно або в процесі виховання, – це:

- А. Етичний кодекс.
- Б. Статут.
- В. Посадові інструкції.
- Г. Філософія організації.

Рекомендована література та корисні посилання

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М, Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 273 с.

2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. /Баєва О.В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. – К.: Центр учбової літератури, 2007 –137 с.

3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Біловодська О. А. – К. : Знання, 2010. – 332 с.

4. Завадський Й.С. Менеджмент: – у 2 т. / Завадський Й. С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2003. – 640 с.

5. Крамаренко В. И. Менеджмент: навч. посіб. / Крамаренко В. И. – Київ: ЦУЛ, 2004. – С. 253.

6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. / Кузьмін О. Є. – К.: Академвидав, 2003. – 175 с.

7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 186 с.

8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник. / Новак В. О. – К.: Кондор, 2006. – 189 с

9. Осовська Г. В., Основи менеджменту: підруч., вид. 3-є, перероб. і допов. / Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: «Кондор», 2008. – 294 с.

10. Скібіцька О. М. Менеджмент. / Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с.

11. Стадник В. В. Основы теории и практики менеджмента: консп. лекций. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2012. – 472 с. <http://business-consultant.com.ua>



УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

*Економічна та соціальна ефективність
результатів господарювання
була б значно вища, якби були
менші прорахунки управлінців
під час ухвалення рішень.*

3.1. Сутність управлінських рішень

Кожна організація для здійснення ефективної діяльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконують в певній послідовності і які є способом розв'язання окремих завдань. Плануючи діяльність організації, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, потрібні для їх досягнення. У процесі організації діяльності здебільшого ухвалюють рішення щодо:

- організації структури;
- організації виробничого процесу та бізнес-процесів;
- розподілу роботи і забезпечення потрібними засобами;
- вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю);
- аналізу видів отриманої інформації для здійснення коригувальних дій.

Від того, наскільки обґрунтованими будуть управлінські рішення, залежить успіх чи невдача організації, її процвітання або занепад. Напрямо професійної діяльності менеджера залежить від рівня управління – інституційного, управлінського, оперативного. Відповідно є відмінності у вагомості рішень, які ухвалюють на кожному рівні управління. В процесі діяльності менеджер для виконання поставлених завдань повинен ухвалювати рішення.

Рішення – це вибір альтернатив, результат обдумувань, намірів, висновків, міркувань, обговорень, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який розв'язує проблемні ситуації при досягненні поставлених цілей.

У ширшому розумінні **управлінські рішення** розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують успіх компанії.

Управлінське рішення можна розглядати як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до об'єкта управління.

Процес ухвалення управлінських рішень досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та ін. Найвизнанішим підходом до ухвалення управлінських рішень є дотримання процедури і виконання обов'язкових дій: розпізнавання проблеми, встановлення цілей розв'язання проблеми, вивчення проблеми за допомогою збирання та опрацювання інформації, обґрунтування альтернативних дій, порівняння та відбір альтернатив, формулювання і видавання рішень.

При ухваленні управлінського рішення на підприємстві слід враховувати не лише економічний бік діяльності, а й сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Ухвалення рішення є основою управління. Своєчасно ухвалене, науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво і забезпечує успіх, а несвоєчасно ухвалене управлінське рішення – знижує результативність праці, зменшує ринкову присутність (частку ринку) підприємства і призводить до збитків.

Потреба в ухваленні рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до ухвалення управлінського рішення є потреба ліквідувати проблему,

знизити ризики, нейтралізувати вплив на організаційний процес.

Основними причинами виникнення проблем в організації є:

- недосконалі принципи діяльності організації, структура, методи і стиль управління;
- недосконалі механізми комунікації та інформаційного забезпечення;
- незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі;
- неефективні критерії оцінки та контролю діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;
- непередбачувані обставини (стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні й економічні катаклізми).

Тому основне завдання менеджера – це ухвалення управлінського рішення, яке дозволяє ефективно і своєчасно розв'язувати/унікати проблем, які виникають під час робочого процесу.

Потреба ухвалення рішення пронизує все, що робить управлінець, формулюючи цілі та досягаючи певних результатів. Тому розуміти природу ухвалення рішень важливо для кожного, хто хоче мати успіх у мистецтві управління.

3.2. Класифікація управлінських рішень

Ухвалення і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і відповідних соціально-психологічних якостей особистості, відповідальності, системності та організованості менеджера. Управлінські рішення, які ухвалює менеджер підприємства, класифікують за такими ознаками:

1. За сферою охоплення:

- *загальні* (стосуються всієї організації);
- *часткові* (стосуються конкретних департаментів, підрозділів, служб або проблем).

2. За тривалістю дії:

- *стратегічні (перспективні)*;
- *тактичні (середньострокові)*;
- *оперативні (короткострокові)*.

Стратегічні рішення мають важливе значення для майбутнього розвитку організації. Вони визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва, кадрову і технологічну політику, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів та ін. Ці рішення ухвалює вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації.

Тактичні рішення пов'язані з конкретною розстановкою сил і ресурсів у кожний період (рік, сезон, технологічний процес тощо). Ці рішення ухвалюють у структурних підрозділах менеджери в межах своїх повноважень. Вище керівництво тільки консулює і контролює, надає потрібну допомогу.

Оперативні рішення мають короткостроковий характер. Вони носять регулювальну спрямованість і виникають у тих випадках, коли порушується хід виробничого процесу через будь-які непередбачені внутрішні або зовнішні обставини. Ситуація, в якій виникає потреба ухвалити оперативне рішення, вимагає негайних результативних дій менеджера. Розробка і виконання тактичних і оперативних рішень займають основну частину робочого часу менеджера.

3. За рівнем ухвалення:

- *вищий* (інституційний) рівень управління;
- *середній* (управлінський) рівень управління;
- *нижчий* (технічний або оперативний) рівень управління.

4. За функціональним змістом:

- *координаційні,*
- *активізаційні;*
- *контрольовальні.*

Координаційні рішення мають оперативний характер і обмежений час для виконання. Активізаційні рішення носять мотиваційний характер (зарплата, нагороди, посада). Контрольовані рішення направлені на оцінку/аналіз робочого процесу та підлеглих.

5. За характером поставлених завдань:

- *організаційні рішення;*
- *компромісні рішення.*

Організаційні рішення – це вибір рішень, який повинен зробити керівник під час виконання обов’язків, зумовлених займаною посадою. Мета організаційних рішень – забезпечити перспективний розвиток організації. Організаційні рішення діляться на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані.

Організаційні запрограмовані рішення. Це рішення, які обумовлюються обставинами і постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій, вимагають від керівника інструктажу, стимулювання і контролю.

Керівник повинен бути впевнений, що процедура ухвалення рішень правильна, і вміти вчасно рішення відкоригувати. Ухвалення організаційних запрограмованих рішень забезпечує значну економію часу, як правило, такі рішення ухвалюють оперативно, і вони знижують ймовірність помилок.

Організаційні незапрограмовані рішення викликані новими або невідомими обставинами, факторами та ситуаціями. Керівники мають безліч варіантів управлінських рішень, оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність потрібних кроків. Менеджер повинен розробити процедуру, процес ухвалення рішень. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо. Незапрограмовані рішення пов’язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника часу для дослідження проблем, розробки альтернатив, вибору варіантів та навчання підлеглих.

Компромісні рішення врівноважують суперечності, що виникають в процесі діяльності компанії. Кожне рішення, що стосується всього підприємства, може мати негативні наслідки для інших його частин (відділів, департаментів). Ухвалення управлінського рішення пов’язано з компромісом, це психологічний процес, де використовують не тільки логіку, а й емоції і почуття.

6. За способом обґрунтування:

- *інтуїтивні рішення;*
- *рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках);*
- *раціональні (аналітичні) рішення;*
- *альтернативні рішення.*

Інтуїтивні рішення базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість рішення визначають особисті якості менеджера. Їх ухвалюють за умови, що є досвід роботи і бракує часу для розв'язання проблеми. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху. 80% керівників визнають, що використовують у своїй роботі неформальну комунікацію та інтуїцію.

Рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо ухвалює менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть призвести до несприйняття нової альтернативи.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всебічному науковому аналізі з урахуванням технічних, економічних та організаційних факторів, досконалому дослідженні проблеми. Раціональні рішення обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Альтернативними називають рішення, які мають декілька варіантів розв'язання проблеми з допустимими наслідками. Такі рішення можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення – це такі, які мають лише один прийнятний і зрозумілий варіант дій. Бінарні передбачають два протилежні варіанти дій. Багатоваріантні штучно складаються з елементів, які підходять і як раніше було відкинуто. Інноваційні рішення формують принципово новий варіант розв'язання проблеми/ ситуації.

7. За способом ухвалення рішення поділяються на такі групи:

- *одноособові* (ухвалення рішення залежить від однієї людини);
- *колегіальні* (розробляє група фахівців, а ухвалює відповідна група менеджерів);
- *колективні* (ухвалюють загальні збори).

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління; соціальною значущістю цілей і завдань; залежно від стадії процесу управління, на якій їх ухвалюють, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться; обов'язковості виконання; наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

8. За рівнем ієрархії управління, на якому ухвалюють ті чи інші рішення, їх можна поділити на :

- *рішення, які ухвалюють на рівні організації;*
- *рішення, які ухвалюють на рівні структурного підрозділу;*
- *рішення, які ухвалюють на рівні первинного трудового колективу.*

Рішення, які ухвалюють на рівні підприємства, є компетенцією топ-менеджера або загальногосподарського органу управління. Такі рішення мають загальний характер і стосуються всієї організації. А якщо виникає потреба ухвалити рішення за якоюсь конкретною функцією управління, то їх ухвалюють відповідні спеціалісти. Ухвалюючи рішення, вони обов'язково інформують про нього менеджера. Коли рішення спеціаліста зачіпає інтереси інших підрозділів і вони можуть впливати на кінцеві результати діяльності організації загалом, то вони підлягають попередньому узгодженню з керівником організації.

Управлінські рішення на рівні структурного підрозділу ухвалює його керівник (менеджер) у межах делегованих йому повноважень у тому разі, коли для їх виконання є достатні ресурси підрозділу. Коли наявних ресурсів або наданих повноважень недостатньо, менеджер вносить свою пропозицію на розгляд вищого керівництва.

На кожному рівні управління керівники ухвалюють рішення у межах своїх повноважень, передбачених своїми посадовими інструкціями. Тільки в цьому випадку може бути встановлено чітку відповідальність керівників і підлеглих працівників за ухвалені рішення та їх виконання.

Загальне правило полягає в тому, що управлінські рішення ухвалюють на тому рівні управління, де виникає потреба їх ухвалити відповідно до повноважень, передбачених посадовими інструкціями, які затвердив вищий керівник.

9. За функціональними ознаками відрізняють такі управлінські рішення:

- адміністративні;
- економічні;
- технологічні;
- технічні та ін.

10. За ступенем структурованості є такі управлінські рішення:

- структуровані;
- слабоструктуровані;
- неструктуровані.

11. За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на ухвалені в умовах:

- визначеності;
- невизначеності;
- ризику.

Узагальнюючи наведені вище класифікаційні ознаки управлінських рішень, можна зазначити, що їх класифікація потрібна, щоб визначити загальні і специфічні підходи до розробки, реалізації й оцінки управлінських рішень для підвищення їх якості та ефективності управління.

Класифікація рішень дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує менеджера у підготовці рішень, виборі кращого варіанта ухваленого і реалізованого рішення.

3.3. Процес ухвалення управлінських рішень

Процес ухвалення рішень є складним і багатоаспектним. Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Успішне ухвалення рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, обґрунтованість, своєчасність і пріоритетність.

Право ухвалювати рішення мають усі менеджери, але конкретні рішення ухвалюють залежно від рівня та функції управління. Наприклад, загальні стратегічні рішення можуть ухвалювати тільки керівники інституційного рівня управління.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при ухваленні рішень згідно з посадовими обов'язками. Збалансованість прав і повноважень кожного органу, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових завдань розвитку.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового ухвалення рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера ухвалювати кваліфіковані, професійні рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера внаслідок уникнення або ухвалення хибного рішення.

До управлінського рішення висувають такі загальні вимоги:

Обґрунтованість означає потребу ухвалювати рішення на базі якнайповнішої і достовірної інформації. Для цього слід здійснити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів опрацювання науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що ухвалені рішення не повинно відставати або випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи. Передчасно ухвалені рішення не знаходять підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності є рішення керівника, вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих. Через психологічні особливості не кожна людина може ухвалювати швидкі, раціональні, відповідальні рішення. В цьому полягає ефективність управлінської діяльності.

Ухвалення рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Ухвалити рішення – означає встановити *пріоритетність*. Деякі з основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

- прагнуть виконати великий обсяг роботи;
- витрачають час на несуттєві справи;
- не вміють планувати свій час.

Встановити пріоритетність рішень щодо виконання означає ухвалити рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове та другорядне значення. Тому потрібно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Такий послідовний і системний підхід дає позитивні наслідки:

- дотримуються встановлених термінів;
- отримують задоволення від робочого процесу і результатів роботи;
- вдається уникнути конфліктних та стресових ситуацій.

У практиці менеджменту є різні підходи до процесу ухвалення рішень. Визначено, що це залежить від ситуації чи проблеми, яку потрібно розв'язувати, виду управлінського рішення, кваліфікації та стилю керівництва, а також організаційної культури компанії. Кожний етап реалізують через відповідні ланки.

Процес вироблення рішень складається з таких етапів:

- ✓ виникнення проблеми/ситуації, яка вимагає ухвалення рішення;
- ✓ збору та опрацювання інформації; дослідження проблеми, використовуючи внутрішні і зовнішні джерела інформації;
- ✓ виявлення та оцінки альтернатив; аналізу позитивних і негативних результатів від очікуваних альтернативних рішень;
- ✓ підготовки та оптимізації рішення, яке ухвалюють; порівняння і вибору найвигіднішого рішення;
- ✓ ухвалення рішення;
- ✓ реалізації рішення та оцінки результатів. На цій стадії забезпечується координація і контроль виконання та аналіз ефективності отриманих результатів.

Організація виконання рішення завершує управлінський процес. За допомогою зворотного зв'язку аналізують і роблять висновок про результативність ухваленого рішення.

Зазначимо, що результативність процесу ухвалення рішень в першу чергу залежить від правильного визначення проблеми та дотримання послідовності цього процесу. Структурно-логічну послідовність процесу ухвалення управлінського рішення наведено на рис. 7.

На ефективність процесу ухвалення управлінського рішення впливають такі фактори:

1. *Особисті якості менеджера*

Складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, які висувають до сучасних менеджерів. Зокрема найвагомішими особистими якостями менеджера повинні бути:

- здатність керувати собою;
- високі особисті цінності;
- чіткі, реальні цілі;



Рис. 7. Структурно-логічна послідовність процесу ухвалення управлінського рішення

- навички розв'язувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

2. *Стиль управління менеджера.*

3. *Середовище ухвалення рішення.* Рішення ухвалюють за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. В умовах визначеності керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень. В умовах ризику менеджеріві відома ймовірність кожної альтернативи. Керівництво зобов'язане враховувати рівень ризику для організації діяльності. Існує кілька способів, як організація може отримати релевантну інформацію, яка дозволяє об'єктивно розрахувати ризик (консультації експертів, наукові публікації, статистика, опитування). Ймовірність буде визначено об'єктивно, якщо інформації буде достатньо для того, щоб прогноз був статистично достовірний. В умовах невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Невизначеність характеризується новими, складними обставинами, щодо яких не можна отримати досить релевантної інформації (наприклад, швидко змінюється мікро- і макросередовище, в якому працює організація). У такій ситуації менеджер може: а) отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему, цим самим зменшуючи новизну та складність проблеми; б) діяти, спираючись на досвід, інтуїцію, та передбачати ймовірність подій.

Врахування фактора часу та оточення іноді примушує керівників спиратися на судження чи навіть інтуїцію, замість того щоб вибрати раціональний аналіз ситуації.

4. *Інформаційні обмеження.* Для ухвалення управлінських рішень потрібна інформація. Менеджер повинен аналізувати інформаційне середовище та розв'язувати, наскільки суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливе саме рішення; чи пов'язане воно із значними ресурсами організації, чи з незначними коштами. У важливості інформації треба враховувати час керівника, час підлеглих, витрачений на збір інформації, послуги зовнішніх консультантів тощо. Існує певна залежність між вартістю додаткової інформації та вигідністю від її залучення. Під вигідністю слід розуміти економічний

показник, який відображає розмір доходу, прибутку, обсягів виробництва тощо. Також потрібно розглядати варіант, коли вигода від кожної додаткової одиниці інформації дорівнює витратам на її отримання. Отже, менеджер має можливість вибрати альтернативу при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.

5. *Взаємозалежність рішень.* Важливе рішення майже завжди призводить до потреби розв'язувати взаємопов'язані рішення, які менш важливі, але які впливають на остаточне ухвалення головного рішення. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

6. *Передбачення можливих негативних наслідків.* Менеджер повинен в основі аналітичного опрацювання чинників середовища та ідентифікації ризиків прогнозувати їхній вплив на результативність управлінських рішень і визначити, які побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

7. *Можливість застосування сучасних технологій.* Рівень оснащення робочого місця сучасними засобами праці забезпечує оперативність і якість управлінської діяльності.

8. *Наявність ефективних міжособових та організаційних комунікацій.* Вміння менеджера всіх рівнів формувати та налагоджувати зв'язки з клієнтами, посередниками та іншими контактними аудиторіями, а також лобювати інтереси організації у різних інституціях є чинником підвищення результативності управлінських рішень.

9. *Відповідність структури управління місії та цілям організації.* Організаційна структура підприємства (кількість відділів, департаментів, система підпорядкованості, повноважень, функціональних обов'язків) впливає на досягнення цілей організації і тому повинна забезпечувати виконання завдань відповідно до ієрархічних рівнів управління.

Отже, управлінське рішення є основним продуктом менеджменту. Менеджер повинен володіти технологією розробки, процесом ухвалення та контролем управлінського рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Ухвалення управлінських рішень є важливим складником управлінської діяльності. Своєчасно ухвалене, науково обгрунтоване рішення забезпечує успішність діяльності організації.

2. Потребу в ухваленні рішень обумовлюють як зовнішні, так і внутрішні обставини. Детермінантою ухвалення управлінського рішення є потреба ліквідувати проблему та нівелювати вплив ризиків.

3. Ухвалення і реалізація ефективних управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і відповідних соціально-психологічних якостей менеджера.

4. Управлінські рішення можна класифікувати за функціональним змістом, характером поставлених завдань, способом обгрунтування і ухвалення, сферою охоплення, тривалістю дії.

5. Успішне ухвалення рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, обгрунтованість, своєчасність і пріоритетність.

6. Факторами, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення, є особисті якості менеджера, стиль управління, середовище, система комунікації, застосування сучасних технологій і т. п.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ



I. Запитання для самоперевірки:

1. Назвіть види управлінських рішень і поясніть різницю між запрограмованими і незапрограмованими управлінськими рішеннями.
2. Що впливає на ефективність ухвалення управлінського рішення?
3. Назвіть фактори, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення.
4. Проаналізуйте управлінські рішення, які ухвалюють за способом обгрунтування, та наведіть конкретні приклади.

II. Питання на широкий вибір

Для запропонованих нижче питань оберіть одну правильну або найбільш повну відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. Чинники, що впливають на ухвалення управлінських рішень:

- А. Особисті якості керівника, середовище ухвалення рішення.
- Б. Інформаційні та психологічні обмеження.
- В. Негативні наслідки, взаємозалежність рішень.
- Г. Усі відповіді правильні.

2. За допомогою управлінських рішень:

- А. Визначають цілі діяльності організації.
- Б. Закріплюють людей за посадами і робочими місцями.
- В. Розподіляють ресурси.
- Г. Усі відповіді правильні.

3. Управлінські рішення за часовим періодом поділяють на:

- А. Стратегічні, тактичні, оперативні.
- Б. Планові, організаційні, регулювальні, активізаційні, контрольні.
- В. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні.
- Г. Оптимальні, раціональні.

III. Практичні справи

Ситуаційно-аналітична справа «Кадрове агентство»

До недавнього часу в Києві існувало три профільні агентства, які здійснювали підбір гувернанток і нянь для догляду за дитиною. Це компанії «Уют-Сервіс», «Матіола», «Пелюстки троянд». Останнім часом додалося ще декілька фірм. Свої послуги на ринку сімейних помічників також пропонують няні-любительки і релігійні товариства.

Схема роботи агентства з клієнтом стандартна: після з'ясування вимог та побажань клієнта організовують зустріч з чотирма – п'ятьма кандидатами, які найбільше відповідають вимогам. Коли вибір зроблено, няня приступає до роботи на двотижневий оплачуваний період, який визначають як

іспитовий. Після цього укладають тристоронній договір між клієнтом, найманим працівником і агентством.

Представник агентства контролює роботу робітників. Згідно з контрактом агентство протягом чотирьох місяців гарантує безкоштовну заміну персоналу і має ліквідувати всі непорозуміння (якщо вони виникають) між сторонами.

Незважаючи на стандартизовану схему роботи з клієнтом, посередники дуже відрізняються методом підбору бази даних. Досить складно увійти до списку професійних нянь і гувернанток. У кожному агентстві по-різному відбирають здобувачів.

В агентстві «Пелюстки троянд» набирають лише професіоналів, які мають солідний досвід роботи. Кандидати проходять складне тестування. Їх ретельно перевіряють на володіння різними методиками та вміння діяти в непередбачуваних ситуаціях.

Агентство «Матиола» створює свою базу співробітників. Воно платно навчає за авторськими методиками, а потім безкоштовно працевлаштовує. Під час навчання кандидат має засвоїти потрібні практичні навички й ознайомитися з основами педагогіки, а головне – збагнути психологію успіху. Паралельно педагоги фірми навчають майбутніх нянь і гувернанток, складають психологічний портрет своїх підопічних.

Агентство «Уют-Сервіс» зобов'язує кандидата пройти тестування з консультантом. Здобувач на посаду няні або гувернантки має пройти співбесіду із спеціалістами. В межах закону перевіряють також і членів сім'ї майбутньої няні.

Після цього кандидати проходять навчання, а педагоги дають свої рекомендації. На останньому етапі консультант складає психологічний портрет кожного здобувача. Тестування, які проводить спеціальна комісія, дає остаточні результати стосовно подальшої роботи.

Незважаючи на вищенаведені труднощі, претендентів на таку роботу чимало. Хоча замовлень на домашній персонал

надходить на кадровий ринок значно більше. Дуже чітко простежується ця тенденція за останні п'ять років. Це пов'язано з тим, що з кожним днем в Україні підвищуються вимоги до освіти. Отже, попит на послуги професійних нянь і гувернанток збільшується.

Ці послуги мають суттєві переваги, гувернантка весь свій час витрачає на розвиток дитини. До того ж дитина сприймає знання від чужої людини значно краще, ніж від будь-якого члена сім'ї.

Збільшення ринку роботодавців викликало підвищення жорсткості вимог до кандидатів.

Одна з основних проблем, з якою стикаються агентства, – це недовіра як з боку клієнтів, так і з боку здобувачів. Часто агентствам доводиться стикатися з кандидатами, які мали справу з фіктивними кадровими агентствами. Такі організації пропонують придбати власні списки телефонів роботодавців. Після укладання вдалої фінансової угоди фіктивні фірми зникають. Такі структури суттєво зашкоджують іміджу кадрового бізнесу. Ще одна проблема цього бізнесу полягає у вередливих клієнтах. Цей контингент, як правило, недобросовісно користується правом на безкоштовну заміну. Є чимало випадків, коли такі клієнти, отримавши послуги двох – трьох гувернанток одного агентства, направляються із запитом до фірми-конкурента.

Загалом слід зазначити, що ситуація на ринку цих послуг така: попит зростає, а пропозиція зменшується. Така ситуація в найближчий час може викликати підвищення цін на такі послуги.

Гувернанток та нянь внесено до державного класифікатора професій. Отже, працюючи на цій посаді, можна заробити стаж і пенсію, сплачуючи встановлений державою податок зі своєї заробітної плати.

Довідка:

1. Обов'язки няні – робота з дітьми, яким ще немає року. Нянями є переважно лікарі-педіатри, патронажні медсестри, медсестри з палат новонароджених.

2. Гувернантку наймають, щоб вона забезпечила всебічний розвиток дитини і підготувала її до школи. Ці послуги пропонують вчителі початкової і середньої школи, вихователі дитячих садочків, випускники педагогічних вищих навчальних закладів.

Завдання:

На ринку починає свою діяльність нове кадрове агентство «Мері Поппінс». Враховуючи умови, які склалися на ринку послуг, керівництву агентства потрібно ухвалити важливе рішення щодо подальшої роботи:

- провести активну рекламну кампанію (фінансові можливості фірми незначні);
- визначити маркетингову цінову стратегію – збільшити/зменшити ціни на послуги;
- розширити систему збуту – відкрити філіал в іншому місті.

Потрібно:

1. Визначити весь перелік можливих альтернативних рішень.
2. Визначити фактори, які слід врахувати в процесі ухвалення рішення.
3. Визначити критерії вибору рішення.
4. Вибрати остаточне рішення.
5. Результати опрацювання ситуаційної вправи оформити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Результати опрацювання ситуаційної вправи

№	Характеристика проблеми	Обмеження	Альтернативи	Критерій	Вибір

Рекомендована література та корисні посилання

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М, Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 273. с.

2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. /Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. – К.: Центр учбової літератури, 2007 –137 с.

3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Біловодська О. А. – К. : Знання, 2010. – 332 с.

4. Завадський Й. С. Менеджмент: – у 2 т. / Завадський Й. С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2003. – 640 с.

5. Крамаренко В. И. Менеджмент: навч. посіб. / Крамаренко В. И. – Київ: ЦУЛ, 2004. – С. 253.

6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. /Кузьмін О. Є. – К.: Академвидав, 2003.– 175 с.

7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 186 с.

8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник. / Новак В. О. – К.: Кондор, 2006. – 189 с

9. Осовська Г. В., Основи менеджменту: підруч. вид. 3-є, перероб. і допов. / Осовська Г. В., Осовський О. А.– К.: «Кондор», 2008. – 294 с.

10. Скібіцька О. М. Менеджмент. / Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с.

11. Стадник В. В. Основы теории и практики менеджмента: консп. лекций. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2012. – 472 с.

12. <http://business-consultant.com.ua>



ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

Планувати – означає думати про майбутнє.

Марк Болан

4.1. Сутність планування як функції управління

Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення. Загальний зміст планування полягає в проектуванні бажаного майбутнього стану. Функція «Планування» відіграє велику роль в координації діяльності підприємства, тому що складання плану завжди розглядають як початковий процес етапу управління.

Планування передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування цим шляхом. У менеджменті планування – це конкретизація цілей управління в системі показників господарської діяльності підприємства та розробка тактики виробничої і управлінської діяльності.

Для здійснення процесу планування потрібно:

- сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- поставити завдання перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Процес планування складається з таких етапів:

- цілевстановлення;
- прогнозування;
- моделювання;
- програмування.

Процес планування є інструментом, який допомагає у процесі управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні

нововведень та змін на підприємстві, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. План – обов'язкова передумова успішної діяльності підприємства; він є процесом підготовки подальших дій підприємства. Процес планування реалізують у такій логічній послідовності:

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану (структуру бізнес-плану наведено в додатку В).

Спланувати бізнес – це оцінити можливості, потребу і обсяги випуску конкурентоспроможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, яку випускає підприємство, результативність його роботи на ринку.

Бізнес-план – це економічне обґрунтування діяльності підприємства, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства з нового виду діяльності або продукції для нового підприємства.

Бізнес-план містить оцінку підприємницької діяльності підприємства і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і внутрішньофірмового планування, який використовують у всіх сферах підприємництва. Він актуальний як і для новостворюваних фірм, так і для фірм, які вже працюють.

Метою бізнес-планування є:

- визначення рівня стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження ризиків підприємницької діяльності.

Бізнес-план розробляють для пошуку подальших резервів зменшення витрат і зростання доходів для забезпечення зростання прибутків підприємства. Бізнес-план є специфічним документом, що описує основні аспекти майбутньої діяльності

підприємства. При цьому при розробці бізнес-плану особливу увагу слід приділяти не тільки визначенню очікуваного обсягу прибутку від реалізації бізнес-ідеї, а й вивченню умов на ринку цих послуг, виявленню можливостей розширення обсягів їх реалізації у майбутньому, можливих джерел фінансування.

У бізнес-плані міститься ретельний аналіз компанії, її матеріальних, трудових, виробничих і фінансових ресурсів, а також дані про минулу діяльність компанії та її поточний стан на ринку. В бізнес-плані також подано докладно складені форми звіту про прибутки і збитки, балансу і звіту про рух готівки за прогнозами на один-три роки наперед і роблять менш детальні прогнози на віддалені терміни. У документі докладно викладено стратегію і поставлені завдання підприємства, відповідно до яких згодом аналізуватимуть результати роботи компанії.

Також бізнес-план повинен вміти скласти кожен потенційний підприємець. У документі потрібно розмістити всю інформацію про товар чи послугу, які пропонуватиме новостворене підприємство, ринковий потенціал, можливу конкуренцію, ресурси, потрібні для виробництва (персонал, приміщення, устаткування, матеріали, техніка тощо), необхідний капітал (інвестиції, операційні ресурси) і наявний капітал, потреби у фінансах (позики, гранти), заплановану оборотність засобів і результати діяльності на три – п'ять років. Бізнес-план включатиме всю інформацію про те, як має розвиватися бізнес, і є абсолютно обов'язковим для контролю прогресу розвитку підприємства.

Він є обов'язковим для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

- підприємця (власника) – як орієнтир у його діяльності;
- майбутніх компаньйонів і співробітників, яких передбачають залучати до справи;

- банкірів та інвесторів, чії послуги передбачено в процесі реалізації проекту;

- найманих менеджерів, коли вони здійснюють керівні функції.

До **функцій** бізнес-плану належать:

- всебічне інформування про підприємство, передусім, про мету його діяльності, стабільність і ефективність;

- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;

- всебічна характеристика товарів або послуг;

- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;

- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;

- обґрунтування економічної ефективності підприємства;

- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Бізнес-план містить 9–11 розділів, і це такі:

1. *Вступ* (загальна характеристика майбутньої діяльності).

2. *Характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності:*

- основні параметри, технічні характеристики продукції, відмінності її від інших видів;

- фотографії майбутніх видів продукції, малюнки, дизайн;

- ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва, очікуваний прибуток;

- поточна ситуація у сфері діяльності й тенденції її розвитку.

3. *Оцінка ринку збуту і конкуренції:*

- покупці, споживачі;

- виробники аналогічних товарів, конкуренти;

- умови та обсяги продажу, доходи, механізм запровадження у виробництво нових моделей, технічний сервіс, реклама;

- характеристика продукції конкурентів;

- рівень цін на ринку і в конкурентів;
- способи отримання інформації про конкурентів (телебачення, преса, Інтернет, промислове шпигунство тощо).

4. Стратегія маркетингу:

- схема розповсюдження і канали збуту товарів (сегментація);
- ціноутворення;
- реклама;
- методи стимулювання продажу;
- організація обслуговування клієнтів;
- формування громадської думки про товари;
- спосіб продажу товарів (свої магазини згідно з договорами тощо);
- прогноз збуту нової продукції.

5. План виробництва:

- характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
- виробничі площі та потужності;
- порядок отримання сировини, матеріалів, комплектування;
- наявність кооперації;
- спеціалізація;
- обладнання, технологія;
- виробнича схема підприємства;
- оцінка витрат на виробництво.

6. Організаційний план:

- організаційна структура управління, розподіл обов'язків, делегування повноважень;
- персонал (адміністративний, виробничий і т. п.);
- оплата праці;
- дані про партнерів, суміжників, посередників, пайовиків, акціонерів, їхня відповідальність за результати діяльності.

7. Юридичний план:

- форма підприємництва;
- форма власності;
- правовий статус підприємства;
- участь в об'єднаннях організацій;
- наявність дочірніх структур.

8. Оцінка ризику і страхування:

- слабкі ланки в організації;
- види і джерела ризику;
- оцінка ймовірності появи нових технологій та альтернативних стратегій;
- заходи щодо зменшення ризику, вибір страхової фірми.

9. Фінансовий план:

- прогноз обсягів реалізації;
- прогноз доходів;
- прогноз витрат;
- баланс грошових витрат і надходжень;
- таблиця доходів і витрат (доходи від продажу товарів, затрати на виробництво, сумарний прибуток, загальновиробничі витрати, чистий прибуток);
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення беззбитковості (точка самоокупності);
- джерела і використання коштів;
- засоби розширення підприємства;
- кредитування (можливості);
- акціонування.

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

4.2. Стратегічне та оперативне планування

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне (понад рік) і оперативне (поточне) планування (до року) (рис. 8). *Стратегічне планування* полягає у виборі вектора розвитку організації – її стратегії.

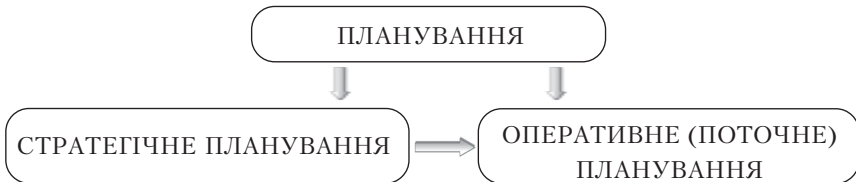


Рис. 8. Види планування та їх взаємозв'язок

та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Дуже важливою при цьому є обов'язковість використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Встановлення місії та цілей організації. Місія – це головне призначення, чітко сформульована причина функціонування організації на ринку, на основі яких формують основні напрями та орієнтири її діяльності. Сформулювавши місію, організація знаходить ринкову нішу, яка відрізняє бізнес та виокремлює стосовно конкурентів. Формулювання, усвідомлення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони поділяються на довгострокові (п'ять і більше років), середньострокові (один – п'ять років) і короткострокові (до року) (рис. 10).

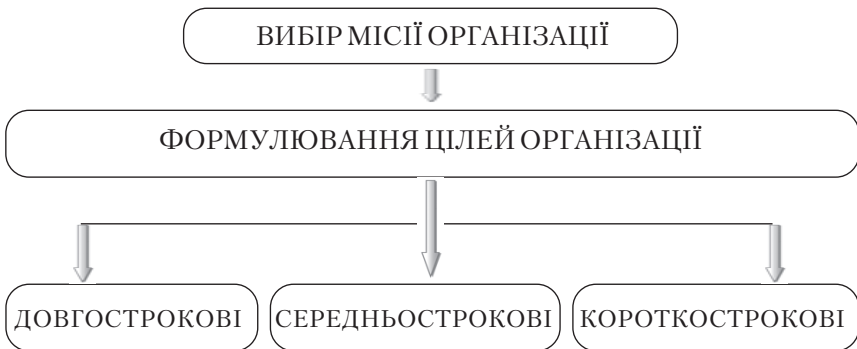


Рис. 10. Схема формування цілей організації

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Можлива система цілей:

- прибутковість (наприклад, збільшення прибутку підприємства наступного року на 4%).
- ринки (наприклад, збільшення частки ринку протягом року до 15%).

- ефективність (наприклад, зниження собівартості продукції на 3%).
- рентабельність (наприклад, досягнення показника рентабельності реалізації 15%);
- продукція (наприклад, впровадження у виробництва нової моделі автомобіля протягом наступних двох років);
- продуктивність (наприклад, збільшення виробітку продукції в розрахунку на одного працівника на 6,4%);
- фінансові ресурси (наприклад, збільшення частки власного капіталу наступного року до 65%);
- виробничі потужності, будівлі та споруди (наприклад, збільшення виробничої потужності до 10 тис. од. продукції на місяць протягом трьох років);
- інновації (наприклад, закупівля наступного року патенту на...);
- організаційні зміни (наприклад, створення матричної структури управління);
- трудові ресурси (здійснення підвищення кваліфікації працівників);
- соціальна відповідальність (наприклад, придбання путівок працівникам для санаторного лікування).

Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові...);
- бути досяжними і зрозумілими;
- бути взаємодоповнювальними та взаємоузгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичне і соціологічне дослідження тощо.

Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Етап 5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень. Суть його полягає у визначенні найважливіших

показників (економічних, технічних, соціальних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі потрібних проектних заходів, що забезпечують формулювання стратегії.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає у розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складників одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив зовнішнього і внутрішнього середовищ тощо.

Етап 9. Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії і цілям організації, а також у перевірці правильності добору методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, а з другого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорок успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, ухвалені конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації. Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Саме тому важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Оперативне (поточне) планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії організації для утвердження її місії. Оперативне планування –

різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану для реалізації стратегії. Графічну модель процесу оперативного планування наведено на рис. 11.

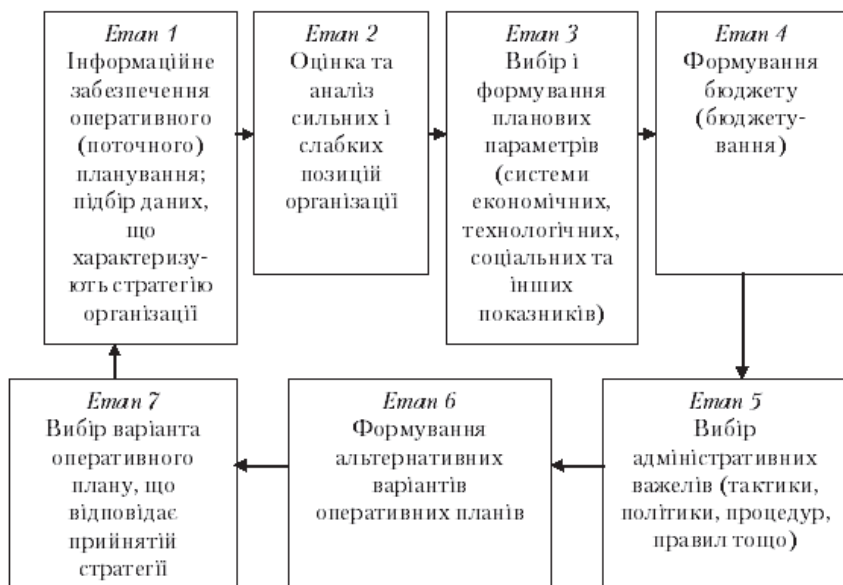


Рис. 11. Схематична модель оперативного (поточного) планування

Розглянувши сутність стратегічного та оперативного планування, зазначмо, що для забезпечення ефективності системи управління діяльністю підприємства, що забезпечує не тільки поточну результативність діяльності, а й створення потенціалу конкурентоспроможності у майбутньому, обов'язковим є чітке узгодження функціональних підсистем управління в рамках їх безперервної взаємодії, яке здійснюють за допомогою формування відповідного механізму управління, що являє собою найактивнішу складову частину менеджменту підприємства загалом.

4.3. Базові засади формування стратегій розвитку підприємства

Для того, щоб успішно функціонувати, підприємству насамперед потрібні: передбачення, адекватні засоби пристосування і конкурентні переваги. Значною мірою такі можливості обумовлюються властивістю підприємства адаптувати стратегію розвитку до зовнішніх ринкових умов. Відповідно й управління повинно бути якнайбільше пристосоване до ринкової самоорганізації. Формування стратегії розвитку є процесом, який сформовано з різних методичних позицій. Це обумовлено тим, що розуміння «стратегії» у контексті формального процесу планування – це:

- визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, визначення курсу дій та розподілу ресурсів, потрібних для досягнення цілей;
- всебічний план, завдяки якому підприємство досягає поставленої мети;
- детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей;
- набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності;
- план управління організацією, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Вона визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи буде здійснено, щоб підприємство досягло бажаного результату;
- сукупність п'яти структурних елементів, до складників якої належать: план (свідомо обраний курс дій, орієнтир), стратегія (маневри, за допомогою яких компанія приховує свої дійсні наміри від конкурентів), позиція (прийнята зі стратегічних міркувань позиція компанії), принципи поведінки (поточні процеси, що існують при реалізації стратегічних намірів) та перспектива (основний спосіб дії організації, її «теорія бізнесу»).

Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, який дозволяє на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при якнайповнішому використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Стратегія розвитку підприємств може формуватися за ієрархічним принципом. У цьому контексті зазначмо, що ієрархія будується з вершини (мети – з погляду управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до низького рівня (який зазвичай є переліком альтернатив). При цьому рівні стратегій, їх комплексність, інтеграція різні залежно від типу та розміру підприємства. Виділяють три ієрархічні рівні стратегії:

- загальну (корпоративну) стратегію підприємства;
- бізнес-стратегію (ділову, конкурентну);
- функціональні стратегії (портфель бізнесу підприємства).

Загальна стратегія є найважливішою, оскільки пов'язана з двома основними показниками економічної діяльності підприємства – ефектом масштабу і ефектом освоєння та становить довгостроковий план розвитку підприємства.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найскладніші, тому що стосуються підприємства загалом. Саме на цьому рівні визначають і погоджують продуктову стратегію підприємства.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які визначають для закріплення своїх позицій у різноманітних галузях економіки, і підходів, які використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія включає:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва для зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії;
- зміну структури корпорації;
- рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислові групи або інші інтеграційні структури;

Виокремлення ділових (конкурентних) стратегій підприємств у межах окремої галузі відповідно до стану зовнішнього середовища та підтримання конкурентного статусу узагальнено у *стратегії фокусування, стратегії диференціації, стратегії мінімізації витрат*.

Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Стратегія лідирування завдяки зниженню витрат – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації на зайняття провідного становища в галузі (або на великому сегменті ринку) завдяки економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації спрямована на орієнтацію діяльності підприємства щодо створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Концептуальні підходи до диференціації функціональних стратегій виражено у групах операцій, що здійснює підприємство в процесі управління діяльністю: технічних, торговельних, фінансових, безпеки, обліку, адміністративних.

Функціональна стратегія – тип забезпечувальної стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує йому досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії організації.

Підприємство може розробляти стільки окремих функціональних стратегій, скільки потрібно для ефективного його функціонування. Проте при цьому доцільно дотримуватися принципу розумної достатності для стратегії. Найчастіше виокремлюють такі функції: маркетинг, виробництво, облік і аудит, фінанси, управління кадрами.

Для маркетингової стратегії розробляють субстратегії: виробничу, асортиментну, ціноутворення, розповсюдження та просування. На перший погляд, включення до її складу виробничої субстратегії є некоректним, оскільки функціонально її можна виділити як окрему функціональну стратегію або зарахувати до інноваційної стратегії.

Маркетингова стратегія може складатися з чотирьох елементів: комплексу товарів та послуг (Product-Service Mix) – комбінації всіх продуктів та послуг, які пропонує підприємство; комплексу презентації (Presentation Mix) – елементів, які використовують для практичної реалізації комплексу товарів та послуг споживачеві; комунікаційного комплексу (Communication Mix) – взаємовідносин, що виникають між підприємством і потенційним споживачем, а також елементів реклами і маркетингового дослідження; комплексу дистрибуції (Distribution Mix) – реалізації товарів і послуг, до якого входять канали, за якими розповсюджують товари та послуги.

Фінансова стратегія займає провідне місце серед функціональних стратегій, оскільки очевидно, що фінансові можливості і обмеження – це найважливіший критичний фактор для будь-якої стратегії. До її сфери належить оптимальне ресурсне забезпечення, нарощування продуктових активів, досягнення якнайбільшого економічного ефекту від розміщення фінансових ресурсів. Функціональну фінансову стратегію розробляють у вигляді плану або програми конкретних дій з використання власних та залучення зовнішніх фінансових ресурсів організації з урахуванням потрібних змін у структурі капіталу.

Розроблення фінансової стратегії дає можливість: моделювати фінансову ситуацію на підприємстві на основі його внутрішніх можливостей; оцінювати параметри

результативності діяльності підприємства; визначати шляхи підвищення прибутковості і рентабельності, прискорення оборотності різноманітних груп активів; обґрунтовано використовувати найефективніші інструменти впливу на фінансову ситуацію, що склалася на підприємстві; формувати навички використання результатів фінансового аналізу для ухвалення управлінських рішень.

Сферою застосування соціальної стратегії є людські ресурси підприємства, від яких насамперед залежить ефективність втілення стратегії і створення іміджу організації. В межах соціальної стратегії передбачено створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу, підвищення його зацікавленості в роботі на підприємстві. Мотивація до праці є важливим фактором успіху будь-якого підприємства. Вихідними категоріями для мотивації є потреби й винагорода або, за іншою класифікацією, потреби – інтереси – стимули – зацікавленість.

Отже, будь-яку функціональну стратегію (тобто стратегію розвитку окремої функціональної підсистеми) слід розробляти, враховуючи такі чинники:

- ✓ роль та зміст діяльності з конкретної функції;
- ✓ взаємозв'язок змістової спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей і місії підприємства загалом;
- ✓ характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- ✓ межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- ✓ переваги і недоліки в розвитку окремих функцій, сильні та слабкі місця в їхній взаємодії;
- ✓ наявність чи відсутність «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- ✓ збалансованість між тенденціями розвитку підприємства та компетенція фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхній професіоналізм, етичні норми і підприємницький дух.

Урахування цих чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформуванню високоефективного функціонального потенціалу підприємства.

Методичні підходи до розробки стратегії розвитку організації зводяться до теоретичного аналізу в поєднанні з інтуїцією розробників, якими в першу чергу повинні бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Універсального методу розробки стратегії не існує, але є кілька можливих напрямків розробки. Головні методичні підходи до формування стратегій наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Методичні підходи формування стратегії розвитку

<i>Базові методики</i>	<i>Вид стратегії розвитку</i>
SWOT-аналіз	<i>Економічна</i>
Модель п'яти сил конкуренції	<i>Стратегія бізнесу</i>
Стрижневі компетенції	<i>Стратегія лідерства</i>

SWOT-аналіз зовнішніх і внутрішніх параметрів організації дозволяє: визначити можливості та загрози;

- побудувати матрицю SWOT-аналізу;
- вибрати товари та ринки, на яких товари купуватимуть;
- побудувати економічну стратегію, визначивши доступні ресурси, потрібні для її реалізації.

Аналіз моделі п'яти сил конкуренції дає можливість визначити сильні і слабкі позиції організації на ринку та визначити сфери, стратегічні зміни в яких (відповідно до прогнозу) можуть дати якнайзначніші результати для розвитку бізнесу. Для цього потрібно:

- визначити вигідну позицію на ринку, яка забезпечить найкращий захист від п'яти сил конкуренції;
- скласти прогноз імовірного потенціалу прибутковості галузі;
- розробити стратегічні заходи, спрямовані на те, щоб зайняти найвигіднішу позицію на ринку.

Стрижневі компетенції як здатність організації до чогось унікального, що забезпечує лідерські позиції серед конкурентів, лягли в основу розробки стратегії в рамках таких процедур, як:

- визначення унікальних властивостей організації та її кінцевого продукту;

- оцінка колективних умінь (сукупної системної компетенції) працівників організації;
- фокусування уваги організації на стрижневих компетенціях, які становлять основу стратегії;
- забезпечення невідтворюваності стрижневих компетенцій організації; розробка стратегії лідерства.

Стратегія розвитку має послідовно формуватися за певними етапами (рис. 12), це:

- інтелектуальна стадія;
- діагностичний етап;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них;
- реалізація (виконання) стратегії;
- оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

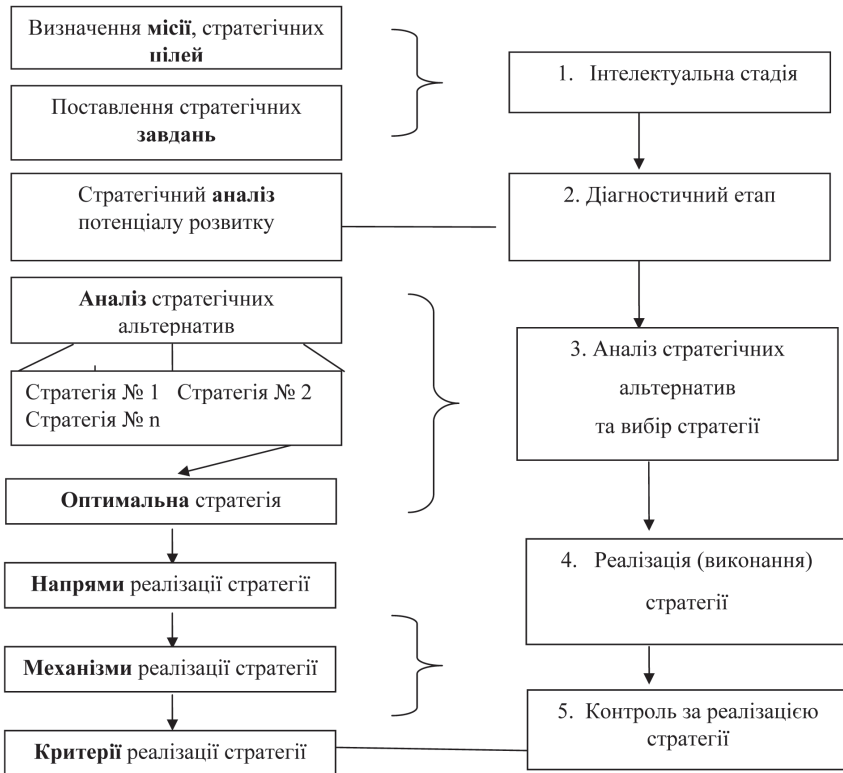


Рис. 12. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

На першому етапі формування стратегії відбувається визначення місії, тобто головної мети, сенсу існування, основного функціонального призначення та ролі галузі в довгостроковий період. Після того, як мету (місію) сформульовано, слід визначити довгострокові та короткострокові цілі – бажані результати функціонування і розвитку системи в майбутні періоди. Кожну мету поділяють на стратегічні завдання для обґрунтування напрямів реформування та пріоритетів розвитку.

Другий етап формування стратегії – діагностичний – є основою для уточнення місії, цілей і завдань та вибору стратегії. На цьому етапі здійснюють стратегічний аналіз потенціалу розвитку, досліджують показники розвитку підприємства, макро- та мікросередовища функціонування, оцінюють стан, фактори розвитку, здійснюють пошук конкурентних переваг галузі.

На третьому етапі формування стратегії розвитку – аналізі стратегічних альтернатив і виборі стратегії – розробляють та формують альтернативні варіанти розвитку (стратегічні альтернативи), моделюють й оцінюють можливості реалізації стратегії за цими напрямками, вибирають найдосконалішу стратегічну альтернативу для реалізації та побудови на основі цього варіанта загальної траєкторії розвитку організації. Стратегічні альтернативи передбачають не лише формулювання стратегій, а й шляхи їх досягнення, заходи реалізації, потрібні ресурси, оцінку ризиків тощо. На цьому етапі використовують спеціальний інструментарій, методи сценарного розвитку подій. Сценарії допускають різні картини розвитку організації, які дозволяють підготувати альтернативні плани, оцінити, наскільки вони відповідають поставленим цілям, забезпечують якнайбільші економічні вигоди, мінімізують негативні наслідки для середовища. Сценарій може бути «оптимістичний», «песимістичний» і «реалістичний».

На четвертому етапі формування стратегії – реалізації (виконанні) стратегії – впроваджують стратегії згідно з планом конкретних дій, проводяться стратегічні зміни, організовують

виконання стратегічних завдань, затверджених індикаторів та показників. Досягнення значень індикаторів, критеріїв ефективності реалізації стратегії забезпечують за допомогою механізмів і напрямів реалізації стратегії

П'ятий, завершальний етап формування стратегії – контроль за реалізацією стратегії – здійснюють постійно від початку формування стратегії за допомогою критеріїв оцінки формування стратегії, серед яких: кількісні та якісні характеристики, стандарти, що відповідають рівневі досягнення цілей, з якими за визначеними правилами зіставляють отримані результати реалізації стратегії. На цьому етапі результати реалізації стратегії порівнюють із цілями, аналізують ефективність і результативність стратегії, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюють контроль за виконанням стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

2. Бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, потрібним робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і внутрішньфірмового планування, який використовують у всіх сферах підприємництва.

3. За часовими термінами, протягом яких передбачають досягти цілей, плани поділяють на: стратегічні (довготермінові), оперативні (короткострокові), одноразові плани.

4. Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

5. Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану для реалізації стратегії.

6. Стратегія розвитку підприємства – це системний процес, який дозволяє проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при якнайповнішому використанні всіх наявних ресурсів підприємства. Виділяють три ієрархічні рівні стратегії: загальну (корпоративну) стратегію підприємства, бізнес-стратегію (ділову, конкурентну), функціональні стратегії (портфель бізнесу підприємства).

7. Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрям розвитку підприємства.

8. Функціональна стратегія – визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей.

9. Для маркетингової стратегії розробляють субстратегії: виробничу, асортиментну, ціноутворення, розповсюдження та просування. Маркетингова стратегія може складатися з чотирьох елементів: комплексу товарів та послуг; комплексу презентації; комунікаційного комплексу; комплексу дистрибуції.

10. До фінансової стратегії належать оптимальне ресурсне забезпечення, нарощування продуктових активів, досягнення якнайбільшого економічного ефекту від розміщення фінансових ресурсів.

11. Стратегію розвитку слід послідовно формувати за певними етапами: визначення місії, тобто головної мети, сенсу існування; діагностики – здійснюють стратегічний аналіз потенціалу розвитку, досліджують показники розвитку підприємства, макро- та мікросередовища функціонування, оцінюють стан, фактори розвитку, здійснюють пошук конкурентних переваг; аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегії – розробки та формування альтернативних варіантів розвитку (стратегічні альтернативи), моделювання й оцінювання можливостей реалізації стратегії; реалізації (виконання) стратегії – впровадження стратегії згідно з планом конкретних дій; контролю за реалізацією стратегії.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Дайте порівняльну характеристику процесу планування та бізнес-планування.
2. Хто здійснює планування?
3. Розташуйте плани (за часовим терміном) у певній послідовності:



оперативні стратегічні одноразові

Чи важлива послідовність у плануванні?

4. Стратегія – це *(азначте правильну відповідь)*:

а) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей;

б) процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів для досягнення її цілей;

в) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення її цілей.

5. Охарактеризуйте відмінні особливості стратегічного та оперативного планування.

6. Що покладено в основу SWOT-аналізу?

7. За методикою стратегічної оцінки проаналізуйте підприємство, де ви проходили практику.

8. Яка з описаних стратегій найкраще вказує напрям розвитку підприємства? Відповідь обґрунтуйте.

9. Уявіть себе менеджером комерційного відділу підприємства. Ваша фірма щороку бере участь у міжнародному ярмарку. «Накресліть» стратегічний та оперативний плани для участі в ярмарку.

10. Чи виникає у вас часом відчуття, що вас поглинає щоденна робота? Ви весь день крутитеся, як білка в колесі, але нічого суттєвого так і не встигаєте зробити. Спробуйте спланувати свій час за матрицею Ейзенхауера¹.

¹<http://how-to-do.org/matrytsa-ejzenhauera/>

Рекомендована література та корисні посилання:



1. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану: практикум /Л. Г. Агафонова, О. В. Рога. – К.: Знання, 2000. – 158 с.
2. Барроу К. Бізнес-план: практичний посібник/ пер. з англ. К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун – К.: Знання, КОО, 2001. – 285 с.
3. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О. В. Бартошук // Економічний часопис – XXI, №4.–2012.– електронний ресурс: режим доступу <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48215/11-Bartoshuk.pdf?sequence=1>
4. Василенко В. А. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Грещак Г. М. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний. посібник / Г. М. Грещак, Гребешкова; О. С. Коцюба – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
6. Друккер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. – К.: Україна, 2008. – 390 с.
7. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посіб / А.М. Єріна – К.: Университетская книга, 2009. – 170 с.
8. Корінько М. Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства: монографія / М. Д. Корінько – К., 2006. – 157 с.
9. Крючкова І. В. Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування. за ред. І. В. Крючкової. – К: ІЕП НАН України; Х.: Форт, 2000. – 336 с.
10. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія/ Л. А. Лахтіонова – К.: КНЕУ, 2009. – 387 с.
11. Лопушинская Г. К. Планирование в условия рынка: учебное пособие / Г. К. Лопушинская – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2003. – 252 с.
12. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник / Т. В. Майорова – К.: ЦУЛ, 2003. – 376 с.
13. Мартюшева Л. С. Антикризове управління підприємством як процесне явище /Л. С. Мартюшева, А. Б. Мілованова, О. В. Рога. – К.: Знання, 2000. – 170 с.
14. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / За ред. В. Є. Москалюка – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.

15. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчально-методичний посібник/С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. – 2-ге вид., доповн. – Ірпінь: КНЕУ, 2002. – 379 с.

16. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. / За ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. Ї 528 с.

17. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.

18. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб – К.: Каравела, 2003. – 432с.

19. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / Л. А. Швайка. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 451 с.

ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Сутність функції організації та базові передумови побудови структур управління

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від того, як виконують організаційну функцію менеджменту, оскільки між організаційною формою та структурою управління існує тісний зв'язок. Організаційний процес базується на делегуванні повноважень і системою відповідальності.

Структура організації – це сукупність стійких зв'язків елементів, що забезпечують її цілісність і впорядкованість. Структура управління повинна відображати мету і завдання організації, а отже, бути підпорядкованою структурі самої організації і змінюватися разом з перетворенням організаційних форм. Це означає, що з проходженням організацією різних стадій життєвого циклу в структурі управління потрібно проводити зміни. Структура управління повинна відображати функціональний розподіл завдань і обсяг повноважень працівників управління. Останні визначаються стратегією, політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються в напрямку вищих рівнів управління. Тому одним з найважливіших принципів побудови структури управління є дотримання масштабу керованості, тобто кількості ланок, підлеглих керівникові. Повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами розвитку організації, але й умовами зовнішнього середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба

враховувати умови, в яких їй належить функціонувати. Саме тому для виконання функції організації важливою є *організація взаємодії*, а саме процес створення структури управління підприємством.

Організація взаємодії має два аспекти:

- поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і масштабів діяльності;
- встановлення повноважень, які пов'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини персоналу в організації, є делегування повноважень. Сутність цього управлінського процесу можна розглядати як:

- передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- спосіб домогтися виконання роботи за допомогою інших людей.

У свою чергу **відповідальність** – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне виконання.

Відповідальність не можна делегувати. Менеджер несе повну відповідальність за делеговані повноваження (наприклад, начальник відділу делегував менеджерів зі збуту товарів повноваження вести переговори й укласти угоди з посередниками з продажу товарів. Проте відповідальним за результати залишається начальник відділу). Навіть у великих організаціях, де часто відбувається делегування повноважень, за виконання завдань відповідає менеджер, вищий за посадою.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегують посаді, а не особі. Наприклад, при зміні роботи змінюються і повноваження. У теорії менеджменту виділено дві концепції процесу передачі повноважень:

1. *Класичну концепцію*, коли повноваження передають від вищого до нижчого рівня. Наприклад, керівник фінансового

відділу отримує повноваження від керівника економічного департаменту.

2. *Концепцію обмежених повноважень* (рис. 13). Відповідно до цієї концепції підлеглий має можливість відхилити вимогу керівника.

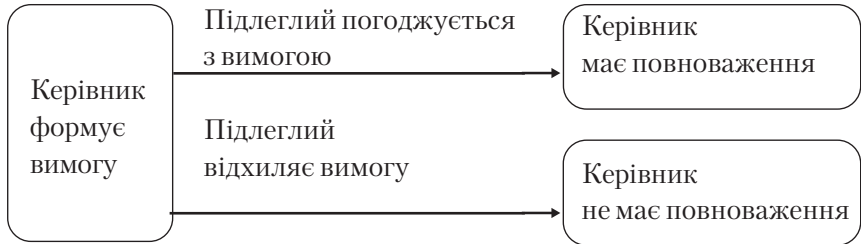


Рис. 13. Теоретична модель концепції обмежених повноважень

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивість розширюватися в напрямі вищих рівнів управління. Повноваження залежать від традицій, моралі, культури, звичок. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження делегують, а влада – це реальна здатність діяти і впливати на ситуацію.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передають безпосередньо від керівника до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з керівниками вищого рівня, виходячи при цьому з настанов, законів та наказів.

Функціональні (штабні) повноваження делегує менеджер вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджерів нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Успішність виконання функції організації управління залежить від обґрунтованого та своєчасного делегування повноважень. Недоліки в менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої

повноваження, з другого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Теоретики менеджменту виділили:

причини небажання керівників делегувати повноваження, а саме:

- перебільшення власних можливостей;
- відсутність здатності керувати;
- відсутність довіри до підлеглих;
- ризик втратити посаду;

причини відмови підлеглих брати відповідальність:

- відсутність ініціативи щодо самостійного розв'язання проблем;
- ризик критики;
- відсутність потрібної інформації та ресурсів;
- перевантаження обов'язками;
- невпевненість у собі.
- відсутність додаткових стимулів і мотивації.

Усі функції менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) є взаємозалежними. Тому неефективне делегування завдань і повноважень створює значні проблеми для кожної з функцій управління і впливає на продуктивність робочого процесу.

Відповідно можна зазначити, що базовою передумовою побудови ефективної структури управління, яка дозволяє організації взаємодіяти з зовнішнім середовищем, обґрунтовано розподіляти і спрямовувати всі види ресурсів для досягнення цілей, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою результативністю, є її спроможність відображати функціональний розподіл завдань та обов'язків повноважень менеджерів.

5.2. Види організаційних структур управління

Обґрунтований вибір структури управління сприяє ефективній координації діяльності всіх ланок організації, забезпечує нормальне функціонування, раціональне використання ресурсів та часу, тобто спрямовує організацію на успішне досягнення поставлених цілей і завдань.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, які перебувають у стійких відносинах між собою, забезпечуючи ефективне управління та розвиток організації.

Елементами організаційної структури є працівники, служби, відділи, а також окремі ланки апарату управління. У межах структури управління відбувається управлінський процес – рух інформації, ухвалення управлінських рішень, розподіл завдань і функцій управління.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, методи, стиль керівництва, є свідченням того, яким великим є вплив організаційної структури на всі аспекти управління. Саме тому менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам, методам формування та видам організаційних структур, вивченню сучасних тенденцій в їх побудові відповідно до цілей і завдань організації.

Управляти організаційною структурою означає оптимально розподіляти цілі і завдання між персоналом організації.

На вибір структури управління впливають такі чинники:

- *розмір організації*, який визначається кількістю ієрархічних рівнів та масштабом управління;
- *технологічний фактор* – в умовах комп'ютеризації бізнес-процесів структура управління може мати менше ієрархічних рівнів;
- *економічний фактор* – при гнучкій, організаційній структурі можна значно зменшити витрати на персонал;
- *людський фактор* – пов'язаний із соціальною структурою персоналу, вимагає врахування впливу неформальних зв'язків, що суттєво впливає на ефективність роботи в організації;
- *географічний фактор* – відображає територіальне місцезнаходження підрозділів, відірваність від головного підрозділу, екстремальний характер умов праці та ін.

Організаційна структура управління є одним із елементів внутрішнього середовища підприємства. Організаційна

структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії розвитку підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне розв'язання поставлених завдань. Аналізуючи організаційну структуру підприємства, можна передбачити перспективи участі кожного працівника в діяльності організації. Зовнішнє середовище впливає на структуру організації. Що більше чинників впливає на організацію, то гнучкішою має бути організаційна структура для забезпечення адаптації діяльності підприємства до впливу факторів.

Організаційні структури поділяють на два типи: механістичні та органічні.

Механістична структура управління (ієрархічна, бюрократична, формальна, традиційна, класична) характеризується наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим ухваленням рішень.

До таких структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління.

Органічна структура управління характеризується гнучкістю, незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, з використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників в ухваленні рішень. До такого типу структури управління належать дивізійні, адаптивні (проектні, матричні, програмно-цільові), конгломератні структури управління.

Розглянемо сутність, переваги й недоліки окремих видів організаційних структур управління.

Лінійна організаційна структура – *принципом побудови лінійної організаційної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу догори. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління. На рис. 14 зображено схему лінійної організаційної структури управління.*

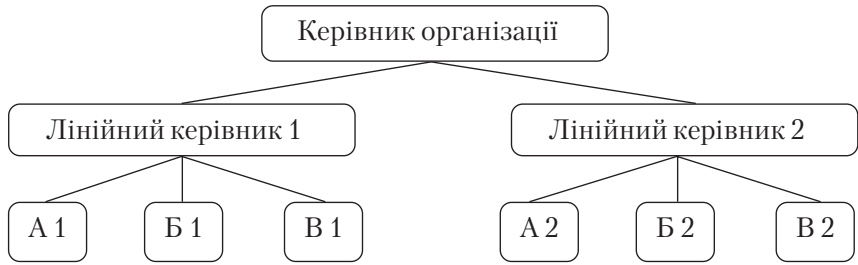


Рис. 14. Лінійна структура управління

До переваг лінійної організаційної структури управління належать:

- чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень;
- оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень;
- повна відповідальність керівника за результати діяльності;
- забезпечення єдності керівництва згори донизу, відсутність дублювання роботи;
- надійний контроль.

Недоліками такої організаційної структури управління є такі:

- обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;
- вимагає від керівника високої компетентності з усіх питань;
- значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на другий.

Функціональна організаційна структура передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найважливіші для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) дістають організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожен такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів. Функціональну структуру управління зображено на рис. 15.

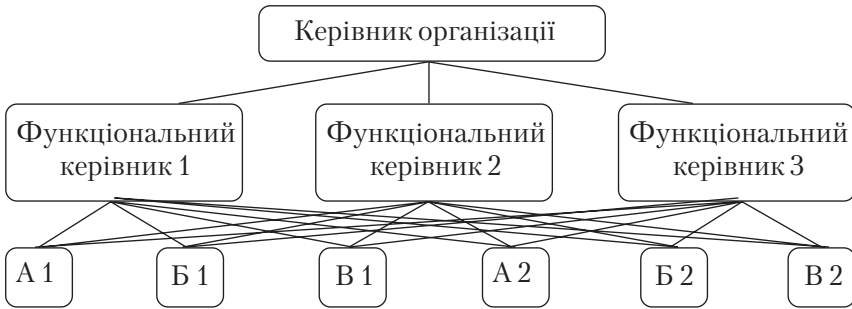


Рис. 15. Функціональна структура управління

Функціональна структура управління має свої переваги і недоліки. *Переваги функціональної організаційної структури управління:*

- створення найкращих умов для впровадження та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, політики збуту підприємства;
- сприяння росту високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджено у великих спеціалізованих підрозділах;
- економічна з погляду формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат.

Недоліками функціональної організаційної структури управління є:

- управлінський процес може розриватись на окремі, погано пов'язані між собою функції;
- недосконала ринкова орієнтація всієї діяльності підприємства;
- уповільнення темпів ухвалення та реалізації управлінських рішень;
- досить вузький підхід менеджерів до проблем підприємства, винятково з позицій своїх функцій;
- імовірність суперечливості розпоряджень, наданих одному виконавцеві;
- труднощі в координації діяльності управлінських служб та інше.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур привела до виникнення комбінованих структур управління – лінійно-функціональної, лінійно-штабної та інших.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління найпоширеніша на підприємствах, які, зростаючи, переходять від малих до середніх. Управління на підприємстві відбувається за лінійною схемою, функціональні підрозділи лише допомагають лінійним керівникам розв'язувати поставлені завдання.

Застосовувати таку організаційну структуру управління найдоцільніше в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом товару та незначними змінами технології виробництва продукту.

Лінійно-штабна організаційна структура управління передбачає створення функціональних штабів при лінійних керівниках. Вони спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і забезпечують підготовку якісних рішень. Керівники таких структур не мають права самостійно ухвалювати управлінські рішення.

Така організаційна структура, як правило, носить тимчасовий характер і після розв'язання проблеми або конкретного завдання її можуть розформувати. Потреба створення такої структури виникає в умовах, коли підприємство змушене випускати різноманітний асортимент продукції й існує потреба в частих технологічних змінах.

Дивізійні організаційні структури управління створюють на підприємствах, що збільшують масштаби діяльності і намагаються диверсифікувати виробництво для зниження негативних наслідків впливу зовнішнього середовища. Такі структури передбачають створення декількох рівнів управління – материнської компанії, головного офісу; регіонального, міського відділення; відділу, департаменту тощо. Діяльність таких підрозділів характеризується достатньою самостійністю і децентралізацією повноважень щодо ухвалення рішень стосовно планування, закупівель, транспортування тощо. У той же час ключові функції, такі як фінанси, контроль, маркетинг, кадрова політика, залишаються у компетенції материнської компанії.

Підставою для створення дивізійних структур, як правило, є виробництво різних продуктів, робота з різними спеціалізованими групами споживачів продукції або ж діяльність на відносно ізольованих територіях. Серед дивізійних структур можна виділити продуктові, споживчі і територіальні структури управління.

Згідно з *продуктовою структурою* конкретному керівникові делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники служб (виробничої, технічної та служби збуту) перебувають у підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продуктової структури є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

Структура управління, орієнтована на споживача, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців).

Територіальну структуру управління формують за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту підприємства можуть розташовуватися в різних регіонах України і навіть світу.

Суттєвими перевагами дивізійної організаційної структури є:

- гнучкість організації до змін зовнішнього середовища;
- відповідальність за одержання прибутку делегують на нижчі рівні управлінської ієрархії;
- вище керівництво має змогу зосереджувати свою увагу на розв'язанні стратегічних завдань корпорації;
- створення сприятливих умов для менеджерів, здатних розв'язувати складні питання стратегічного управління.

До недоліків дивізійної організаційної структури управління належать:

- дублювання функцій;
- послаблення контролю за діяльністю відділень з боку вищого керівництва;
- можливе виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;
- виникнення труднощів у розподілі ресурсів та витрат між окремими самостійними підрозділами організації.

Як зазначалось вище, до адаптивних структур управління відносяться проектні, матричні та програмно-цільові структури.

Проектні структури – це тимчасові структури, які створюють для розв’язання конкретного завдання. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У **матричній структурі** члени проектної групи підпорядковані як керівникові проекту, так і керівникові тих функціональних відділів, де вони працюють постійно.

У **програмно-цільових** структурах постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. Стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямів діяльності, термінів виконання тощо.

Поєднання різноманітних видів структур отримало назву **конгломератної (широкої) структури**. Конгломератна організаційна структура не має впорядкованої структури, вона характерна для холдингів та конгломератів. Підрозділи організації можуть формуватись на основі єдиних організаційних принципів, однак різні умови діяльності та галузеві особливості потребують розробки адекватної організаційної структури для кожного бізнес-підрозділу.

Зростання масштабів та диверсифікація діяльності, активність зовнішнього середовища вимагають підвищення ефективності управління, зокрема й завдяки вдосконаленню організаційних структур управління.

Зміни на ринках потребують відповідних змін у стратегії. У свою чергу, коли змінюється стратегія, слід вносити відповідні зміни в організаційну структуру та бізнес-процеси. Тому менеджерам усіх рівнів потрібно приділяти увагу принципам та методам формування і вибору типу організаційних структур, поставленим цілям та завданням.

Менеджери всіх рівнів повинні приділяти увагу методам формування організаційних структур, вибору типу або комбінації видів структур, відстежувати тенденції в їх розвитку й оцінювати їхню ефективність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від того, як виконується організаційна функція менеджменту, оскільки між організаційною формою та структурою управління існує тісний зв'язок.

2. Структура організації – це сукупність стійких зв'язків елементів, що забезпечують її цілісність і впорядкованість. Структура управління повинна відображати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглою щодо структури самої організації і змінюватися разом з перетворенням організаційних форм. Структура управління повинна відображати функціональний розподіл завдань і обсяг повноважень працівників управління. Останні визначаються стратегією, політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються в напрямку вищих рівнів управління.

3. У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження. Лінійні повноваження передають безпосередньо від керівника до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з керівниками вищого рівня, виходячи при цьому з настанов, законів та наказів. Функціональні (штабні) повноваження делегує менеджер вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджерові нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

4. **Організаційна структура управління** – це впорядкована сукупність підрозділів, які перебувають у стійких відносинах між собою, забезпечуючи ефективне управління та розвиток організації.

5. Органічна структура управління характеризується гнучкістю, незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, з використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників в ухваленні рішень. До такого типу структури управління належать дивізійні, адаптивні (проектні, матричні, програмно-цільові), конгломератні структури управління.

6. *Лінійна організаційна структура – принципом побудови лінійної організаційної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу догори. Функціональна організаційна структура* передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. *Лінійно-функціональна організаційна структура управління* найпоширеніша на підприємствах, які, зростаючи, переходять від малих до середніх. *Дивізійні організаційні структури* управління створюються на підприємствах, що збільшують масштаби діяльності і намагаються диверсифікувати виробництво для зниження негативних наслідків впливу зовнішнього середовища.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ



I. Запитання для самоперевірки:

1. Чому делегування повноважень має фундаментальне значення для управління?
2. Які є найпоширеніші перешкоди для ефективного делегування повноважень?
3. Назвіть та проаналізуйте основні типи організаційних структур.
4. За яких умов використовують механічну/органічну структури управління? Наведіть приклад.
5. Назвати ознаки централізованої/децентралізованої структури управління.

II. Питання на широкий вибір

Для запропонованих нижче питань оберіть одну правильну або найповнішу відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. Потреба, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, – це:
 - A. Відповідальність.
 - B. Делегування повноважень.

В. Діапазон контролю.

Г. Координація робіт.

2. Процес, коли керівник передає частину своєї роботи та потрібних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, – це:

А. Відповідальність.

Б. Діапазон контролю.

В. Координація робіт.

Г. Делегування повноважень.

3. Складність організаційної структури управління визначається:

А. Кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління.

Б. Масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації.

В. Розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління.

Г. Усі відповіді правильні.

4. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, в якій керівник одноосібно виконує весь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами, – це:

А. Лінійна структура.

Б. Функціональна структура.

В. Дивізійна структура.

Г. Матрична структура.

5. Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив, – це:

А. Лінійна структура.

Б. Функціональна структура.

В. Лінійно-функціональна структура.

Г. Дивізійна структура.



Рекомендована література та корисні посилання

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М, Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 273. с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. /Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 137 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Біловодська О. А. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: – у 2 т. / Завадський Й. С. – К.: Вид-во Європ.ун-ту. – 2003. – 640 с.
5. Крамаренко В. И. Менеджмент: навч. посіб. / Крамаренко В. И. – Київ: ЦУЛ, 2004. – С. 253.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. /Кузьмін О. Є. – К.: Академвидав, 2003. – 175 с.
7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 186 с.
8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч.посібник. / Новак В. О. – К.: Кондор, 2006. – 189 с.
9. Осовська Г. В., Основи менеджменту: підруч., вид. 3-є, перероб. і допов. / Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: «Кондор», 2008. – 294 с.
10. Скібіцька О. М. Менеджмент. / Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с.
11. Стадник В. В. Основи теорії и практики менеджмента: консп. лекцій. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. – К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2012. – 472 с.
12. <http://business-consultant.com.ua>

ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ

*Є тільки один спосіб виконати
велику роботу – полюбити її!*

Стів Джобс

6.1. Сутність мотивації як функції управління

Мотивація є процесом створення системи умов або мотивів, які:

- мають вплив на поведінку людини та спрямовують його в потрібний для організації бік;
- регулюють інтенсивність праці;
- спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність для досягнення цілей.

Мотивація – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Мотиви можуть бути внутрішні і зовнішні; останні обумовлені прагненням людини володіти своїми об'єктами чи, навпаки, – уникнути такого володіння. Внутрішні мотиви пов'язані з отриманням задоволення від уже наявного в людини об'єкта, який вона бажає зберегти, або прагненням його позбутися. Мотиви, що формуються у людини під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, активізуються під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні предмети, дії інших людей, можливості, що надаються, тощо. За змістом стимули можуть бути економічні і неекономічні (організаційні і моральні). Однак чіткої межі між ними не існує; на практиці вони взаємозалежні.

Отже, мотивація – це один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності всієї організації. Процес діяльності організації можна спланувати і організувати, але якщо

працівники цієї організації невідповідально ставляться до своїх обов'язків і особисто не зацікавлені у розв'язанні проблем і завдань, що поставили перед організацією, то досягти мети діяльності складно.

Отже, можна зробити висновок, що реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як спрямувати ці спонукування на досягнення цілей організації.

Менеджмент розглядає різні теорії мотивації працівників, найпоширенішими з яких є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга, модель робочих характеристик Дж. Хекмана і Дж. Олдхема, теорія ERG¹ К. Альдерфера, теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера, теорія мотивації Д. Макгрегора, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія поставлення мети, концепція партисипативного управління.

Ієрархія потреб Маслоу

Спонукування як поведінкове виявлення потреб людини, сконцентрованих на досягненні мети, покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу – ієрархічну структуру потреб (рис. 16, дод. Г).

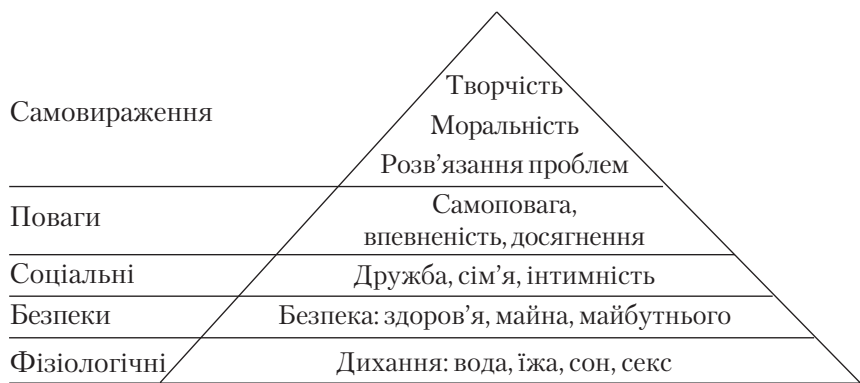


Рис. 16. Піраміда Маслоу

¹ERG – Existence (з англ. існування), Relatedness (з англ. зв'язаність), Growth (з англ. ріст).

Потреба – це особливий стан індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Згідно з теорією А. Маслоу потреби людини поділяються на кілька рівнів.

Потреби першого рівня (фізіологічні, базові) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються за допомогою системи оплати праці.

Після задоволення базових потреб для людини набувають значення потреби наступного рівня – потреби в безпеці. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольняти. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система, система страхування; права, які забезпечує трудовий стаж, членство у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняють в такій послідовності:

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

- потреби в повазі – потреби в усвідомленні особистих досягнень, компетенції і визнанні іншими людьми;

- потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості.

Отже, теорія А. Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга доповнює теорію мотивації А. Маслоу. Автор показав, що мотивацією у практичних умовах слугують не тільки задоволеність, а й незадоволеність тих чи інших потреб. Відповідно до моделі мотивації Ф. Герцберга факторами мотивації є такі:

- 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 і здійснюють демотивувальний вплив. Такі фактори називаються «гігієнічними».

Для створення ситуації особистої зацікавленості потрібно, щоб будь-яка робота відповідала трьом таким вимогам:

- робота має бути значуща, тобто працівник на формуванні власної системи цінностей має розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- висувати робітникові певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;

- мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

- виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до роботи, яку він виконує. Для цього робітникові слід надати:

- свободу дій у процесі плануванні його роботи;

- можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;

- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

- має існувати зворотний зв'язок. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність, з якою робітник отримує інформацію про результати і якість його праці.

Теорію мотивації Ф. Герцберга щодо підвищення мотиваційного потенціалу роботи розвинули Дж. Хекмен і Дж. Олдхем. Відповідно до моделі Хекмана-Олдхема високу трудову мотивацію визначають такі психологічні стани працівників:

- *усвідомлення сенсу роботи*: якщо працівники вважають роботу занадто простою (примітивною) і безцільною, мотивація буде низька;

- *почуття відповідальності* за якість і кількість виготовленої продукції;

- *обізнаність за результатами*: за відсутності зворотного зв'язку, що показує працівникам, як добре вони виконують завдання, їхня мотивація знижується.

Психологічні стани працівників, що визначають силу трудової мотивації, викликають такі основні характеристики роботи:

- *різноманітність процесу праці* – міра, в якій виконання роботи вимагає розв'язання різних завдань, використання різноманітних знань, навичок і здібностей;

- *завершеність завдань* – міра, в якій робота являє собою закінчений цикл операцій, виконання завдання від початку до кінця;

- *важливість завдань* – міра усвідомлення працівником значення виконуваних завдань для інших людей, організації або товариства;

- *можливості для прояву* – ступінь свободи співробітника і право планувати, визначати графік робіт і ухвалювати рішення про спосіб їх виконання. Самостійність у роботі викликає у працівників почуття особистої відповідальності за результати своєї праці.

Ці чинники роблять свій внесок у відчуття значущості роботи. Відповідно до моделі робочих характеристик роботу будуть розглядати як важливу, різноманітну й осмислену.

Теорія ERG К. Альдерфера, як і теорія А. Маслоу, стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте в теорії ERG, по-перше, виділено лише три групи потреб робітника (рис. 17):

- потреби в існуванні (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

- потреби у спілкуванні (relatedness) – потреби в дружніх соціальних і міжособових взаємовідносинах;

- потреби у зростанні (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

По-друге, вона стверджує, що до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за А. Маслоу додається ще й так званий регресійний процес.

Потреби
не задоволено

Потреби

Потреби
задоволено

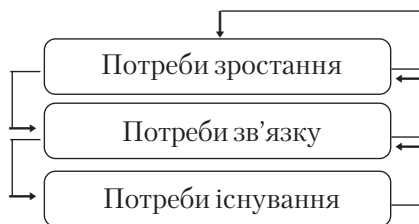


Рис. 17. Модель мотивації К. Альдерфера

Останній означає, що, якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби у зростанні, то потреби у спілкуванні (належності) знову стають основною мотиваційною силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Якщо потреба вищого рівня (наприклад, у зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого в напрямі задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

У теорії потреб Д. Макклеланда запропоновано три інші види потреб, зокрема:

- потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;
- потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;
- потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження американського психолога, автора теорії потреб Д. Макклеланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) наймотивованіші роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотний зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

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 отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими потребами в належності потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям співпраці, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. Макклеланд зробив такі висновки:

- Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів у підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

- Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою доброго менеджера.

- Потреби в належності й у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. В ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – у належності.

- У підлеглих слід стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія очікувань В. Врума. Згідно з теорією очікувань не тільки потреба є обов'язковою умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
- співробітника і керівника, що допускає, що за певного поліпшення якості роботи йому буде видано певну винагороду;
- співробітника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка потрібна йому для задоволення певної потреби.

Згідно з *теорією справедливості Дж. Адамса* ефективність мотивації працівник оцінює не за певною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення порівняно із заохоченнями інших співробітників.

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її полягає в тому, що вводяться співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особові якості людини і її здібності, усвідомлення своєї ролі, що впливають на процес праці. Елементи теорії очікування виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, які він затрачає, і вірить в те, що ця винагорода буде адекватна тим зусиллям, які він затратив. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди порівняно з іншими співробітниками і, відповідно, і міру задоволення. Звідси випливає важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно з такою теорією результативність повинна неухильно підвищуватися.

Теорія мотивації Д. Макгрегора визначає параметри, які повинен контролювати менеджер, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання завдання;
- засоби, що існують для виконання завдання;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, які одержав підлеглий;
- переконання підлеглого в посильності завдання;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого до кола проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і одночасно однаковою мірою впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці. Д. Макгрегор дішов висновку, що на основі цих чинників можна застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У», де:

- «Теорія Х» втілює суто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем за переліченими вище чинниками.

- «Теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їхніх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Теорія поставлення мети. Її основним автором є Е. Лок. Теорія виходить з того, що люди суб'єктивно (однаковою мірою) ухвалюють мету організації як свою власну і прагнуть до її досягнення, отримуючи задоволення від виконання цієї роботи. Причому її результативність багато в чому визначається такими характеристиками цілей, як прихильність людини до них, їх прийнятність, складність тощо. Якщо цілі реальні, то що вони вищі, то вищих результатів домагається людина в процесі їх досягнення; в іншому разі цілі перестають бути засобом мотивування. До високих результатів веде ясність і визначеність цілей, чіткість і конкретність в їх поставленні.

Відповідно до теорії поставлення мети значний вплив на мотивацію працівника здійснює отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець залишається задоволений собою і його мотивація підвищується, а в протилежному разі відбувається зворотне.

До теорії поставлення мети причетна концепція **партисипативного управління**, яка виходить із того, що людина отримує задоволення від різної внутрішньоорганізаційної діяльності і внаслідок цього працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й якнайповніше розкриває свої здібності і можливості. Партисипативне управління передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язували винятково із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів, організації та розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління, потенціалом організації. На практиці партисипативне управління можна реалізувати за такими принципами:

- працівники отримують право самостійно розв'язувати такі аспекти діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи;
- працівників можуть залучити до поставлення мети, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують розв'язання;
- працівникам надають право контролювати якість продукції, водночас встановлюють відповідальність за кінцевий результат;
- працівникам надають право формувати склад робочих груп (команд) із членів організації та визначати, з ким вони співпрацюватимуть у процесі групової діяльності;
- працівників залучають до різноманітних творчих груп, органів управління як на нижчому, так і на вищому рівнях організації.

6.2. Економічні та неекономічні методи мотивації персоналу

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що внаслідок їх застосування працівники отримують певні вигоди, що підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямі, наприклад у вигляді певної суми грошей, або непрямі, що полегшують одержання прямих (наприклад, додатковий вільний час, щоб підробляти в іншому місці).

Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Зазвичай вона залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості та якості затраченої праці. Використання тих чи інших форм і систем заробітної плати в основному залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових і технологічних процесів, завдань стимулювання тощо. Погодинну форму заробітної плати застосовують щодо керівників, фахівців, службовців, а також робітників, чиї результати діяльності або не піддаються точному облікові і виміру, або не потребують його зовсім, наприклад наладників обладнання. Залежно від способу нарахування вона буває погодинна, поденна і помісячна. Мотиваційними елементами при погодинній оплаті праці є її розмір і наявність у потрібних випадках премій. Для ефективного її застосування потрібно дотримуватися певних умов, зокрема: вести точний облік фактично відпрацьованого часу; використовувати обґрунтовані норми і нормативи, що регламентують обсяг виробітку, кількість персоналу, виробничі завдання тощо; правильно розподіляти роботу між виконавцями з урахуванням їхніх кваліфікації, досвіду і професії. Крім основної заробітної плати, існує і додаткова, яку нараховують за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички у формі різних доплат, звичайно компенсаційного характеру. Іноді заробітна плата буває неявна, тобто у вигляді різних пільг, які на практиці значно збільшують доходи суб'єкта.

Рівень оплати праці відбиває формальну оцінку трудового внеску працівників у кінцеві результати, їх старанності, професіоналізму і кваліфікації, тому він повинен зростати разом

з ними. Однак дієвішим стимулювальним засобом він стає як додаток до іншої важливої форми економічної мотивації – системи преміювання. Зазвичай робітників преміюють за підсумками досягнення одного-двох показників; службовців і фахівців – двох-трьох. Підставою для преміювання є:

- економія ресурсів;
- збільшення прибутку;
- різні наукові досягнення та раціоналізаторські пропозиції;
- успішне вжиття заходів із запобігання проблемам;
- виняткові заслуги.

Передумовами успішного преміювання можна вважати:

- правильний вибір системи показників, що виходять з конкретних завдань, які стоять перед організацією;
- диференціацію показників залежно від ролі і характеру підрозділів, рівня посад;
- орієнтацію показників преміювання на реальний внесок у кінцеві результати, ефективність і якість роботи;
- конкретність, зрозумілість, гнучкість, справедливість критеріїв оцінки досягнень.

Грошові виплати у формі заробітної плати і премій, які використовують як важелі стимулювання, залежно від конкретної ситуації можуть бути пропорційними і непропорційними досягнутим результатам. В останньому випадку мова йде про акцентування і нівелювання виплат; при акцентуванні вони збільшуються швидше порівняно з результатом, а при нівелюванні – повільніше.

Неекономічні методи мотивації персоналу. Цю групу методів становлять організаційні і моральні способи мотивації, які часто переплітаються з конкретними економічними способами мотивації і обумовлюють одна одну. До організаційних методів мотивації належить мотивація цілями, збагаченням роботи та участю діяльності підприємства.

Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому всебічному вивченні стану в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу, розумінні та підборі інструментів і методів, за допомогою яких

можна розв'язувати конкретні завдання підприємства. До моральних способів мотивації відноситься визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання полягає у тому, що працівників, які особливо відзначилися, згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву або особисто представляють йому; вони отримують право підписувати відповідальні документи, в розробці яких брали участь, їх персонально вітає керівництво організації з нагоди свят або сімейних дат.

Загалом система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності, який означає повне відображення індивідуального внеску людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина – посада – робота» і «особа – група – колектив»;
- відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Мотивація – один з важливих факторів підвищення ефективності діяльності всієї організації. Це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

2. Реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як спрямувати ці спонукання на досягнення цілей організації.

3. Менеджмент розглядає різні теорії мотивації працівників, найпоширенішими з яких є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга, модель робочих характеристик Дж. Хекмана і Дж. Олдхема, теорія ERG К. Альдерфера, теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера, теорія мотивації Д. Макгрегора, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія постановлення мети, концепція партисипативного управління.

4. Теорія А. Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби, зведені до чіткої ієрархії: а) фізіологічні потреби; б) потреби в безпеці й захисті; в) соціальні потреби; г) потреби в повазі з боку інших; ґ) потреби в самовираженні.

5. Двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга розкриває, що факторами мотивації є: фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи, та фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивувальний вплив.

6. Відповідно до моделі Хекмана-Олдхема висока трудова мотивація визначається такими психологічними станами працівників: усвідомленням сенсу роботи; почуттям відповідальності за якість і кількість виготовленої продукції; обізнаністю з результатами.

7. Теорія ERG К. Альдерфера, як і теорія А. Маслоу, стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру: потреби в існуванні (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо; потреби у спілкуванні (relatedness) – потреби в дружніх соціальних і міжособових взаємовідносинах; потреби в зростанні (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

8. У теорії потреб Д. Макклеланда запропоновано три інші види потреб: потреби в успіху (досягненнях); потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»; потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

9. За теорією очікувань В. Врума, умовою мотивації людини для досягнення мети є вибраний тип поведінки.

10. За теорією справедливості Дж. Адамса, ефективність мотивації працівник оцінює не за певною групою чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення порівняно із заохоченнями інших співробітників.

11. Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її полягає в тому, що вводяться співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

12. Теорія Д. Макгрегора розкриває два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія Х» і «Теорія У», тобто всі чинники залежать від керівника і одночасно однаковою мірою впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці: «теорія Х» втілює суто авторитарний стиль управління; «теорія У» відповідає демократичному стилю.

13. Теорія Е. Лока виходить з того, що працівники суб'єктивно розуміють мету підприємства як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи.

14. Теорію поставлення мети розкриває концепція партисипативного управління, яка виходить із того, що людина отримує задоволення від різної внутрішньоорганізаційної діяльності і внаслідок цього працює не тільки з підвищеною ефективністю, а й якнайповніше розкриває свої здібності і можливості. Партисипативне управління передбачає демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом.

15. Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що внаслідок їх застосування працівники отримують певні вигоди, що підвищують їхній добробут. Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Некономічні методи мотивації персоналу становлять організаційні і моральні способи мотивації.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Вкажіть одну правильну відповідь:

1.1. Мотивація – це:

- а) широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- б) процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особливий стан психіки індивіда, незадоволеність, яку він усвідомлює відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами;
- г) процес задоволення працівників.

1.2. Винагорода – це:

- а) перелік конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини;
- б) умови, за яких робітники можуть задовольнити свої потреби;
- в) потреба, усвідомлена з погляду необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій;
- г) процес спонукання працівників до діяльності.

1.3. Теорії мотивації поділяються на:

- а) лінійні, штабні і функціональні;
- б) змістові і процесуальні;
- в) адміністративні і функціональні;
- г) вузькоспеціалізовані і широкоспеціалізовані.

1.4. Яка теорія мотивації описує потреби, що є набутими (вони розвиваються на основі навчання і життєвого досвіду та здійснюють помітний вплив на поведження людини):

- а) теорія Ф. Герцберга,
- б) теорія А. Маслоу;
- в) теорія В. Врума;
- г) теорія Д. Макклеланда?

1.5. Партисипативність – це:

- а) розподіл прибутку через зростання продуктивності;
- б) проектування і перепроєктування робіт;
- в) залучення працівників до аналізу проблем та їх розв'язання;

г) метод імітації вироблення управлінських рішень за заданими правилами.

2. Завершіть твердження:

2.1. Створення умов, що дозволяють робітникові відчувати, що він може задовольнити свої потреби таким поведженням, яке забезпечує досягнення цілей організації, – це _____.

2.2. Перелік конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини, – це _____.

2.3. Наявність потреби не є єдиною обов'язковою умовою для мотивації (людина також повинна сподіватися, що тип поведження, який вона обрала, приведе до наміченої мети) – це теорія _____.

3. Оберіть торговельну організацію, на якій ви проходили практику, та проаналізуйте, яка з теорій мотивації домінує в ній.

4. Дайте порівняльну характеристику ієрархії потреб Маслоу та теорії мотиваційної гігієни Герцберга.

5. Уявіть, що ви директор торговельної компанії. Яку теорію мотивації ви обрали для своїх працівників. Проаналізуйте, чому саме.

6. Проведіть дослідження «Чи стали б ви працювати, якби в цьому не було фінансової потреби?»

Для цього дослідження можна запропонувати такі запитання:

- ✓Що людина отримує від роботи?
- ✓За що вона згодна продавати свою працю?
- ✓Що є для неї адекватною винагородою?

Можна запропонувати перелік можливих «вимог» і винагород:

- ✓ гроші;
- ✓ спілкування з цікавими людьми;
- ✓ можливість впроваджувати ідеї в життя;
- ✓ можливість впливати на інших;
- ✓ можливість приємно проводити час;
- ✓ можливість пізнати щось нове;
- ✓ визнання;
- ✓ реалізація власних здібностей;
- ✓ комфортні умови праці;

- ✓ безпека;
- ✓ престижне становище в суспільстві;
- ✓ смачні обіди;
- ✓ можливості навчатись, підвищувати кваліфікацію.

Проаналізуйте, чи є для людей у роботі щось більше, ніж просто гроші.



Рекомендована література та корисні посилання

1. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. / В. М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
2. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика : / А. А. Мазаракі – Х.: ТОВ «Атіка ЛТД», 2007. – 584 с.
3. Мескон М. Х., Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, пер. з англ. М.: Справа, 2004. – 800 с.
4. Мостенська Т. Л. Менеджмент. Підручник./Мостенська Т. Л., Луцький М. Г., Ільєнко О. В., Новак В. О. – 2-ге видання. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
5. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навч. посіб. / Л. І. Скібіцька – К.: Центр навч. літ., 2007. – 416 с.
6. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: Монографія / О. М. Скібіцький. – К.: ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.
7. Скрипко Т. О. Менеджмент: Навч. посіб. / О. О. Ланда, Т. О. Скрипко – К.: Центр навч. літ., 2006. – 176 с.
8. Фалмер Р. М. Енциклопедія сучасного управління / Р. М. Фалмер – М. 2002 – 789 с.
9. http://pidruchniki.com/10450617/turizm/teoriya_umovnih_refleksiv
10. <http://eprints.kname.edu.ua/>

Розділ 7

ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

*Коли розумна людина бачить,
завдяки чому було досягнуто успіху –
вона робить так знову.*

*Коли ж бачить свої помилки –
то уникає їх повторення.*

І. Цзинь

7.1. Сутність та призначення контролю

Контроль є однією з основних функцій менеджменту. Діяльність організації потребує, щоб контроль, як і планування, з яким він найтісніше пов'язаний, був безперервним процесом.

Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність та ефективність своїх рішень і відповідних коректив.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю після формулювання цілей і завдань. Без контролю чітке виконання управлінських завдань ускладнюється. Контроль є невід'ємним складником сутності організації.

Сутність контролю можна розглядати з різних точок управлінських позицій:

✓ Контроль як процес, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

✓ Вид управлінської діяльності із забезпечення процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

✓ Функція менеджменту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінки, аналізу

результатів діяльності та внесення необхідних коректив у виробничий процес.

Об'єктивність і потрібність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

- *невизначеність впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ;*

- *небезпека виникнення кризових ситуацій;*

- *підтримка успіху організації.*

Контроль як функція менеджменту повинен бути всеосяжний, оскільки є елементом процесу управління, невід'ємною частиною посадових обов'язків керівників різних рівнів.

Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю.

Об'єктами контролю є:

- *цілі і місія організації* (контролюють попередні і підсумкові результати, які цілі досягнуто, за допомогою яких методів і ресурсів);

- *стратегічний портфель бізнесу підприємства* (контролюють діяльність господарських підрозділів для визначення перспективних з позиції прибутковості);

- *загальні функції організації* (наприклад, аналіз маркетингової функції полягає у контролюванні динаміки зростання обсягів продажу, впливу на попит та збільшення частки ринку; контроль фінансової функції спрямовано на аналіз темпів залучення інвестицій і скорочення витрат тощо);

- *параметри діяльності* (здійснюють контроль та прогнозування конкретних видів економічної діяльності організації, а саме показників обсягів продажу, частки ринку, розширення/звуження клієнтської бази, зменшення/збільшення витрат на виробництво тощо);

- *управлінські рішення* (контролюють результативність та процес їх ухвалення);

- *персонал* (контролюють рівень виконання функціональних обов'язків).

Суб'єктами контролю виступають: державні та відомчі органи; колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні та функціональні менеджери.

Завданнями контролю як функції менеджменту є:

- превентивне реагування на зміну чинників підприємницького середовища;
- забезпечення досягнення цілей і місії організації;
- обмеження нагромадження непрофесійних управлінських рішень;
- подолання та запобігання організаційним проблемам;
- мінімізація витрат.

Отже, контроль – це процес, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотриманні основних параметрів діяльності, виконанні управлінських рішень підрозділами та окремими виконавцями.

7.2. Процес контролю

Процес контролю на підприємстві складається з декількох етапів, на кожному з яких реалізують комплекс певних заходів

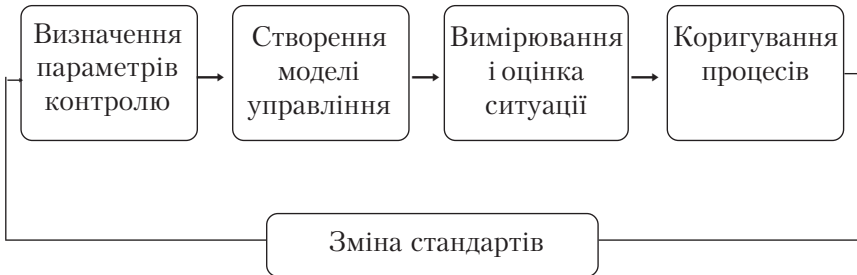


Рис. 18. Етапи контролю

На першому етапі відбувається визначення параметрів функціонування і розвитку організації, які потрібно контролювати. Ці параметри на практиці набувають вигляду стандартів і нормативів.

Цей етап процедури контролю демонструє чіткий взаємозв'язок планування і контролю.

Етап розробки стандартів і критеріїв характеризується наявністю часових обмежень виконання роботи;

конкретизацією критеріїв; забезпеченням реальності показників; забезпеченням можливості прогнозування показників і результатів.

Наприклад, легко встановити критерії результативності для таких показників, як прибуток, обсяги продажу, вартість матеріалів, що піддаються кількісному вимірюванню. Але підвищення морального рівня, задоволеність роботою неможливо виміряти в числах, тому використовують інші вимірювання – плинність кадрів у відсотках, низьку частоту звільнень тощо.

На другому етапі створюють модель системи управління організацією, на якій відображають потоки ресурсів, інформації, точки проміжних і кінцевих результатів, так звані «точки контролю».

Третій етап процесу контролю полягає в аналізі інформації про реально досягнуті результати і порівняння з чинними нормативами, що дозволяє визначити відхилення від стандартів, наскільки вони перебувають в межах допустимого і чи не час здійснювати коригувальні дії.

На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванням. Ухвалюють рішення, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Дають оцінку, яка служить основою для рішення про початок дій. Діяльність, яку здійснюють на цій стадії контролю, є найзначущішою частиною всієї системи контролю.

Порівнюють досягнуті результати з розробленими стандартами за такими стадіями, як:

- встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів: показник результативності дає чітку мету для подальших дій і напрямів діяльності;
- вимірювання результатів: дає можливість встановити, наскільки вдалось дотриматися встановлених стандартів;
- передавання і розповсюдження інформації про конкретні результати. Менеджер ухвалює рішення щодо виду та обсягу

інформації, що є необхідною для ухвалення управлінського рішення. Передача та поширення інформації відіграє ключову роль в забезпеченні ефективності контролю;

- оцінка інформації про отримані результати;
- обґрунтування висновків – порівняння результатів і стандартів.

Четвертий етап процесу контролю полягає у коригуванні діяльності організації, модифікації цілей, перегляді планів, перерозподілі завдань, вдосконаленні технології виробництва й управління.

На цьому етапі менеджер повинен вибрати правильну лінію поведінки, ухвалюючи рішення щодо подальших кроків:

- невжиття заходів;
- усунення відхилень;
- перегляду стандартів. Стандарти можуть бути не-реальними, оскільки вони базуються на планах. А плани – це прогнози на майбутнє. При перегляді планів, переглядаються і стандарти.
- поєднання кількох попередніх підходів.

Тривалість і регулярність контролю певною мірою залежить від завдань і поставленої мети.

7.3. Види управлінського контролю

Основними видами контролю є попередній, поточний та кінцевий.

Попередній контроль реалізують через правила, процедури, поведінку тощо. Його здійснюють до початку роботи. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

- людських;
- матеріальних;
- фінансових.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і поведінки. Якщо виписати чіткі посадові інструкції, пояснювати мету підлеглим, то це збільшить вірогідність того, що організаційна структура буде працювати ефективно.

Людські ресурси. Попереднього контролю щодо людських ресурсів досягають в організаціях завдяки аналізу ділових і професійних знань та навичок, які потрібні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовленіших та найкваліфікованіших людей.

Матеріальні ресурси. Підприємства встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюють шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності певних матеріалів.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю для визначення граничних значень витрат.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо під час виконання роботи. Під час поточного контролю здійснюють регулярну перевірку роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій щодо вдосконалення роботи для запобігання відхиленням від намічених планів та інструкцій. Для того, щоб здійснювати поточний контроль, необхідний зворотний зв'язок. Під зворотним зв'язком потрібно розуміти інформацію або дані про результати роботи.

Особливості системи зворотнього зв'язку поточного контролю:

- має характер управлінської необхідності;
- має мету;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює на ресурси для внутрішнього споживання організації;
- коригує відхилення, які виникають у процесі управління.

Поточний контроль не здійснюють одночасно з виконанням самої роботи, він базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи.

Кінцевий, або остаточний, контроль

У рамках кінцевого контролю зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Цей вид контролю

потрібний для врахування топ-менеджментом організації можливих майбутніх ситуацій.

Остаточний контроль має дві важливі функції:

1) забезпечення інформацією керівництва, що дає можливість порівняти фактичні результати з очікуваними і зробити відповідні висновки та прогнози на майбутнє і розробити систему планування;

2) сприяння мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням відповідного рівня результативності, то зрозуміло, що фактично досягнуту результативність потрібно вимірювати точно і об'єктивно.

Вимірювати результативність і давати відповідну винагороду потрібно для того, щоб визначати майбутні очікування і взаємозв'язок результату з винагородою. Контроль не тільки дозволяє виявляти проблеми і вчасно реагувати на них, щоб досягнути намічених цілей, але і допомагає керівництву вирішити, коли потрібно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

Система контролю допомагає забезпечувати виготовлення якісної, конкурентоспроможної продукції. Ефективність діяльності всієї системи контролю залежить від того, наскільки якісно виконуються всі її функції та завдання.

Розроблена на підприємстві система контролю суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Контроль є однією з основних функцій менеджменту. Діяльність організації потребує, щоб контроль, як і планування, з яким він найтісніше пов'язаний, був безперервним процесом. Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні його рішення і чи не потрібні відповідні корективи.

2. Основними видами управлінського контролю є попередній, поточний та кінцевий. Кожен із них має свої цілі, завдання та засоби виконання.

3. Процес контролю реалізують через етапи: визначення параметрів контролю; створення моделі управління; вимір і оцінка ситуації; коригування процесів та зміна стандартів.

4. Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його здійснюють до початку роботи. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів: людських, матеріальних, фінансових. Поточний контроль здійснюють безпосередньо під час виконання роботи. У рамках кінцевого контролю зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Цей вид контролю необхідний для врахування топ-менеджментом організації можливих майбутніх ситуацій.

5. Ефективний контроль, який здатний забезпечити досягнення цілей організації, повинен: мати стратегічний напрямок; бути орієнтований на результат; бути економічним, своєчасним, мобільним, гнучким, відзначатися простотою та інше.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

I. Запитання для самоперевірки:

1. Яка роль контролю в управлінні?
2. Назвіть та проаналізуйте фактори, що визначають об'єктивність та потрібність контролю.
3. Назвіть суб'єкти та об'єкти контролю.
4. Які основні види контролю з погляду часу здійснення та виконання роботи ви знаєте?
5. Проаналізуйте взаємозв'язок видів контролю та функцій менеджменту.
6. На конкретних прикладах проаналізуйте взаємозв'язок процесів планування і контролю.
7. Які рішення в процесі контролю повинен ухвалювати менеджер на етапі порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами?
8. Розробіть приклад реалізації моделі процесу контролю в конкретній організації.

9. Як буде відрізнятися контроль в організації з централізованим і децентралізованим стилем управління?

10. Опишіть досвід або приклад ситуації, як контроль впливає на поведінку людей.

II. Питання на широкий вибір

Для запропонованих нижче питань оберіть одну правильну або найповнішу відповідь, обґрунтуйте та поясніть, чому інші тлумачення помилкові.

1. *Контроль у менеджменті – це:*

А. Те, що дозволяє утримувати працівників у певних межах.

Б. Процес забезпечення досягнення організацією своєї мети.

В. Нагляд за діями співробітників.

2. *Функція контролю – це здатність управління:*

А. Виявити проблему незалежно від того, розв'яжуть її завчасно чи ні.

Б. Виявити проблему і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як вона переросте в кризу.

3. *Функцію контролю повинні здійснювати:*

А. Менеджери, які займаються тільки цим.

Б. Лінійні менеджери вищого рангу.

В. Усі менеджери.

Ситуаційно-аналітична вправа до розділу 7

Сьогодні особливого значення набуває контроль за виконанням планів підприємства. Мета контролю – переконатися у досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюють менеджери всіх рівнів. За потреби ухвалюють рішення з виправлення ситуації.

Використовуючи інформацію рис. 19 «Етапи процесу контролю», дайте відповіді на запитання.

Запитання:

1. Як удосконалювати систему контролю в бізнесі?

2. Які особливості в організації контролю за діяльністю підприємства загалом та за діяльністю структурних підрозділів характерні для вітчизняної практики?

3. Які етапи та елементи контролю, на вашу думку, мають особливе значення для забезпечення результативної роботи підприємства?



Рис. 19. Етапи процесу контролю



Рекомендована література та корисні посилання

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М, Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 273. с.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. /Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. – К.: Центр учбової літератури, 2007 –137 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Біловодська О. А. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: – у 2 т. / Завадський Й. С. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2003. – 640 с.
5. Крамаренко В. И. Менеджмент: навч. посіб. / Крамаренко В. И. – Київ: ЦУЛ, 2004. – С. 253.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. / Кузьмін О. Є. – К.: Академвидав, 2003. – 175 с.

7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 186 с.

8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник. / Новак В. О. – К.: Кондор, 2006. – 189 с

9. Осовська Г. В., Основи менеджменту: підруч. вид. 3-є, перероб. і допов. / Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: «Кондор», 2008. – 294 с.

10. Скібіцька О. М. Менеджмент. / Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с.

11. Стадник В. В. Основы теории и практики менеджмента: консп. лекцій. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2012. – 472 с.

12. <http://business-consultant.com.ua>

ЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Давайте спробуємо поєднати потужність
ринкових механізмів з впливом загальних ідеалів.
Давайте спробуємо примирити творчі сили приватного
підприємництва з потребами нездолених
та потребами прийдешніх поколінь*
Кофі Аннан, Генеральний секретар
Організації Об'єднаних Націй (2006 рік)

8.1 Етичні засади менеджменту

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливим складником якого є етика, що базується на системі принципів і норм, які характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Етика – це система моральних принципів і цінностей, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Етичні стандарти відображаються не тільки в кінцевому продукті процесу визнання і з'ясування природи людських стосунків, спілкування, а також у засобах, які використовують для того, щоб досягти визначених цілей.

Ухвалити правильні рішення, визначити, які управлінські дії вважаються етичними, а які ні, досить важко: вирішальним фактором тут виступає послідовність в ухваленні рішення, а також принципи, яких слід дотримуватись.

У нормативній етиці (*вивчає зміст понять добра й зла, обов'язку, совісті, відповідальності, честі й гідності та ін., визначає мету вчинків, мотиви поведінки людей тощо*) виділяють декілька підходів до опису систем цінностей і, відповідно, до

ухвалення етично складних рішень, які можна застосовувати в практиці менеджменту:

- утилітарний підхід;
- індивідуалістичний підхід;
- морально-правовий підхід;
- концепцію справедливості.

Утилітарний підхід спрямований на те, що морально прийнятними є дії людини, що поведінка, що відповідає нормам моралі, приносить найбільшу користь найбільшому числу людей.

Індивідуалістичний підхід спрямований на те, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найможливіше добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати одне одному. Якщо людина прагне до досягнення негайних позитивних результатів, вона викликає аналогічні відповідні дії. Отже, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам.

Морально-правовий підхід розкриває позицію, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Одним із документів, який вперше окреслив основні права і свободи людини, стала Загальна декларація прав людини, яку ухвалила Генеральна Асамблея ООН 1948 р. як завдання, до виконання якого повинні прагнути всі народи і всі держави.

Концепція справедливості: стверджується, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. З погляду менеджерів існує три типи справедливості:

- **розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Отже, якщо рішення відноситься до подібних один до одного індивідів, воно повинне однаковою мірою поширюватися і на того, і на іншого. Отже, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак, якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у

плані навичок роботи чи відповідальності), ставлення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Проте ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими чинниками;

- **процедурна справедливість** вимагає адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткі, зрозумілі, їх слід постійно і неухильно впроваджувати в життя.

- **компенсаційна справедливість** зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Ба більше, люди не повинні нести відповідальність за події, що перебувають поза сферою їхнього контролю.

Значну роль у розвитку етичних засад бізнесу та менеджменту відіграють **Кодекси етики**, які вказують менеджерам і працівникам організації, як чинити, ухвалюючи рішення на основі аналізу цінностей, зобов'язують усіх працівників зважати на етичні аспекти рішень, які вони ухвалюють.

Виділяють такі **типи етичних кодексів**:

- кодекси, які регулюють документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у разі порушення кодексу (наприклад, контракти);

- **соціальні кодекси** – кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. п.;

- **корпоративні кодекси** – кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);

- **професійні кодекси** – кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою).

Корпоративні кодекси регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

- **управлінську** – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок ухвалення рішення та неприйнятні форми поведінки;

- *розвитку корпоративної культури в організації* – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищуючи корпоративну ідентичність працівників;

- *репутаційну* – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини:

Корпоративні кодекси



Ідеологічна частина

Нормативна частина

В *ідеологічній частині* закладається філософія організації (формулюють її місію, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації.

Нормативна частина (тут викладають стандарти поведінки різних груп працівників, регламентують норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для втілення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

- впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

- обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім її переносили в зовнішнє середовище;

- філософію доводила до споживачів під лозунгом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

Професійні кодекси – регулюють взаємовідносини у професійних спільнотах. Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти в суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств та ін. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено положення, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її так, щоб слугувати суспільству відповідно до чинних професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

Отже, розвиток партнерських відносин стимулює впровадження етичних засад у менеджмент.

8.2. Соціальна відповідальність підприємств у менеджменті

Вагомим елементом еволюції системи менеджменту є завдання підвищення соціальної, або у ширшому розумінні суспільної відповідальності бізнесу. Для визначення об'єктивного підґрунтя формування соціально-психологічних аспектів менеджменту є системні функції бізнесу, які він виконує в суспільно-економічній системі (рис. 20).

Здійснюючи системні функції, бізнес здійснює позитивний соціальний вплив за такими основними напрямками, як:

- забезпечення громадянам гідних умов життя через належну оплату та якісні умови праці;

- сплата податків та інших платежів, які держава спрямовує на реалізацію соціальних цілей та оплату праці в бюджетній сфері;

- забезпечення громадянам права вибору напрямів реалізації власного творчого трудового потенціалу – професії та виду

діяльності, місця роботи відповідно до набутих знань та навичок, рівня оплати, адекватного трудовому внеску;

- зближення умов життя громадян, які проживають в різних регіонах країни, подолання соціального та економічного розриву між умовами життя міського і сільського населення;

- безпосереднє вжиття заходів соціального спрямування щодо власних працівників та ширших прошарків громадян в регіоні, де функціонує суб'єкт бізнесу, який реалізують через різноманітні соціальні програми.

Забезпечення «матеріалізації» трудового потенціалу суспільства і надання за це еквівалентної компенсації є – *головною соціальною місією бізнесу.*



Рис. 20. Системні функції бізнесу

Усвідомлення потреби підвищення соціальної відповідальності поступово набуває поширення в менеджменті. До поширених форм соціально відповідальної діяльності підприємств належать:

- корпоративні соціальні програми для персоналу (матеріальна допомога, оплата медичних послуг);
- добровільне медичне страхування (оплата відпочинку тощо);
- участь в екологічних проектах.

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Формальне визначення **соціальної відповідальності** допускає обов'язок керівництва організації ухвалювати рішення і здійснювати дії, що збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

У моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності за основу беруть загальну соціальну відповідальність компанії, обумовлену відповідно до чотирьох критеріїв: економічну, юридичну, етичну і взяту на себе відповідальність.

Економічна відповідальність. Економічна відповідальність організації зводиться винятково до максимізації прибутку. Цю концепцію запропонував і розробив нобелівський лауреат, економіст М. Фрідмен. Згідно з М. Фрідменом діяльність компанії повинна залежати від одержання прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, доки дії організації не виходять за рамки закону).

Юридична відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміється необхідність для організації підлаштовуватися до встановлених суспільством правил, досягнення її економічних цілей у рамках закону.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка компанії означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають їй безпосереднім економічним інтересам. Ми казали, що для того, щоб поведінка організації була етична, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності і неупередженості, забезпечувати права

співробітників. Як неетичні оцінюють рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди завдяки суспільству.

Взята на себе відповідальність. Носить для корпорації винятково добровільний характер і пов'язана з бажанням компанії зробити свій внесок у розвиток суспільства, до чого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Розрізняють три підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень:

- **Традиційний** (вузькоекономічний), який сформулював М. Фрідмен. Сутність полягає у тому, що ділові організації повинні служити інтересам своїх власників, і тому менеджери є всього лише найманими службовцями. Відповідно їхнє першорядне завдання полягає у тому, щоб виконувати завдання власників. Вважається, що організація несе соціальну відповідальність, дотримуючись законів і запропонованих правил ведення бізнесу.

- **Етичний підхід** (зацікавлених осіб), який сформулював П. Друкер. Сутність цього підходу полягає у визнанні того, що організація загалом має зобов'язання етичного характеру перед певними групами зацікавлених осіб – стейкхолдерами. До стейкхолдерів, як правило, відносять засновників, менеджерів, акціонерів (власників), постачальників, кредиторів, клієнтів, місцеві співтовариства, профспілки, державні регулювальні органи, професійні асоціації і співробітників. Це багатозарове суспільне середовище, здатне істотно впливати на досягнення організацією її цілей, тому керівництву організації доводиться врівноважувати внутрішні, суто економічні цілі із соціальними, етичними й економічними інтересами стейкхолдерів. На практиці цей підхід найпоширеніший (на розвинених ринках).

- **Соціально-етичний** (стверджувальний підхід), який сформувався у 1960–70-ті роки під впливом філософсько-етичних поглядів дослідників К. Левіна, Е. Шайна, Г. Мінцберга

та ін. Відповідно до цього підходу менеджери організації відповідають за збалансування відповідності підприємства спільним інтересам: економічним інтересам організації, інтересам стейкхолдерів і суспільним інтересам. Відповідно до соціально-етичного підходу визначено, що організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством і направляти частину своїх ресурсів на його вдосконалювання.

Соціальна відповідальність має бути невід'ємним атрибутом сучасних підприємств. Модель соціальної відповідальності підприємств наведено на рис. 21.

У моделі подано такі елементи соціальної відповідальності, як групи впливу, їхні інтереси, дії підприємства з реалізації цих інтересів. У дотриманні обмежень зацікавлені всі групи впливу. Для підприємства соціальна відповідальність може нести певні вигоди і витрати. Для посилення позитивного впливу соціальної відповідальності на розвиток підприємства важливо розглядати її як об'єкт управління і відповідно здійснювати управлінський вплив за допомогою таких функцій управління, як планування, організація, контроль.

Принциповою особливістю моделі є:

✓ уявлення про соціальну відповідальність як про комплексне, багатопланове явище з безліччю зв'язків між групами впливів;

✓ втілення основних тенденцій розвитку соціальної відповідальності.

Модель соціальної відповідальності сприяє:

- кращому розумінню суті соціальної відповідальності в сучасних умовах;

- визначенню компонентів соціальної відповідальності підприємств, що дозволить їх порівнювати, аналізувати, робити прогнози;

- формулюванню стратегії соціальної відповідальності підприємства.

На практиці кожне підприємство залежно від конкретної ситуації може визначити свою модель соціальної відповідальності.

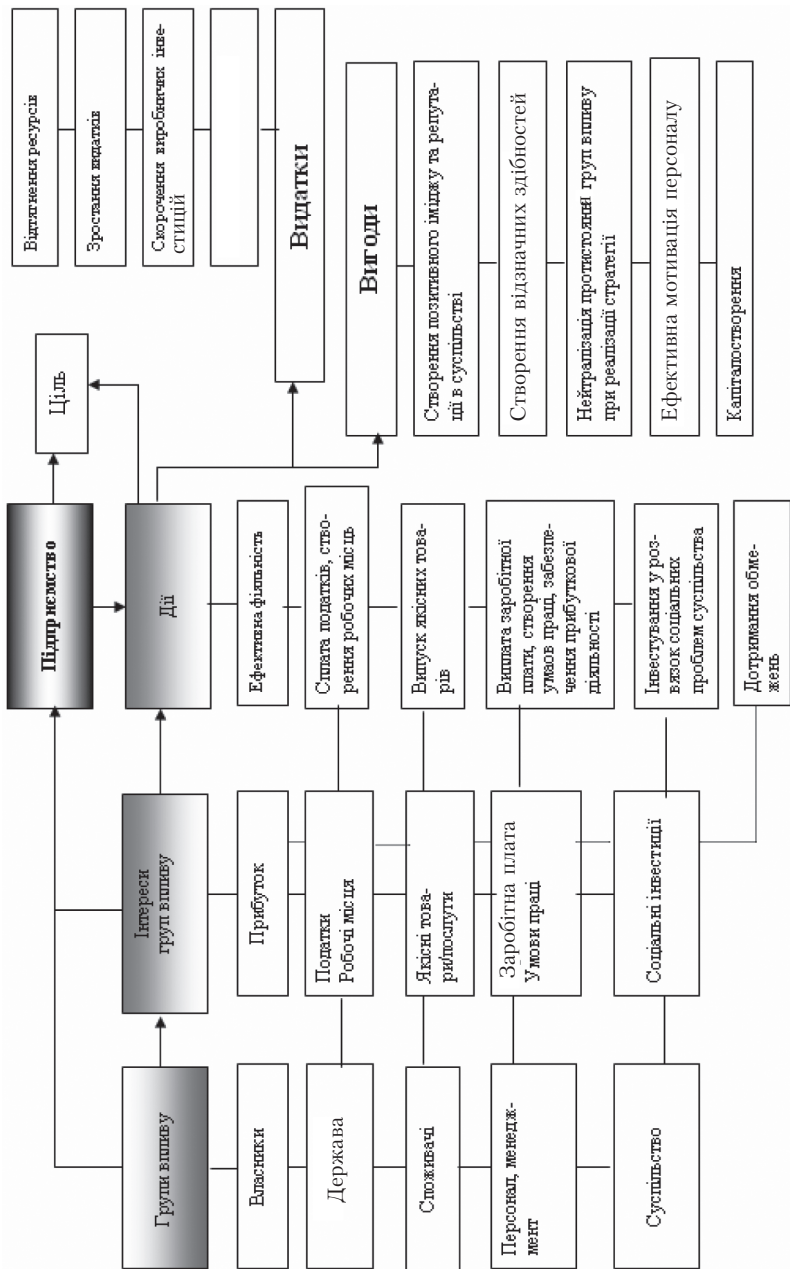


Рис. 21. Модель соціальної відповідальності підприємства

Отже, менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу для забезпечення конкурентноспроможного, стійкого, збалансованого розвитку підприємств. Тим самим менеджмент соціальної відповідальності повинен забезпечити формування цілей управління підприємства і розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії і тактики управління.

Відповідно до цього, а також зважаючи на запропоновану вище модель соціальної відповідальності підприємств, розроблено модель менеджменту соціальної відповідальності (рис. 22), принципів особливості якої полягають ось у чому:

- у соціальній відповідальності, які розглядають як систему, існують внутрішні і зовнішні зв'язки;
- виділено типи ситуацій, які визначають особливості управління соціальною відповідальністю;
- виявлено роль стратегічного планування в управлінні соціальною відповідальністю.

Методологічною основою дослідження процесів формування і розвитку менеджменту соціальної відповідальності є системний, процесний і ситуативний підходи управління, які вважають управління об'єктом з різних поглядів.

Застосування якого-небудь одного підходу для цілей управління практично неможливе і істотного ефекту дати не може. Застосування названих підходів до дослідження соціальної відповідальності дозволяє:

- провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;
- провести функціональне моделювання системи управління шляхом визначення складу функцій управління, їхніх зміст і взаємозв'язку;
- виділити найзначущіш змінні зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості реалізації соціальної відповідальності;
- розглянути різні аспекти формування і функціонування соціальної відповідальності.

Ключове значення в моделі менеджменту соціальної відповідальності має *системний підхід*. Згідно із системним підходом управління соціальною відповідальністю слід проводити в цілісній сукупності його підсистем, елементів і виявленні різноманітних зв'язків як між ними, так і з зовнішнім середовищем.

Процесний підхід розглядає управлінську діяльність як виконання комплексу загальних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю. Виконання функцій управління розглядають у вигляді процесу, тобто як сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють деякі ресурси, інформацію, що поступає на вході системи, на відповідні результати на виході. У системі управління соціальною відповідальністю провідну роль посідає *стратегічне планування*, спрямоване на гармонізацію інтересів груп впливу для забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарської діяльності. Для цього аналізують інтереси груп, узгоджують суперечності, виробляють механізми взаємодії, приводять соціальні інвестиції у відповідність з внутрішніми можливостями підприємства. Інші функції управління (організація, мотивація, контроль) спрямовані на підтримку якнайвищого і стабільного рівня досягнень організаційних цілей підприємства, закладених у процесі стратегічного планування. Їх подано, як правило, в розрізі завдань окремим підрозділам, які включають їх у сферу свого керівництва і контролю.

Ситуативний підхід визнає, що хоча загальний процес управління однаковий, специфічні прийоми можуть значно варіюватися. Ситуативний підхід пов'язує конкретні прийоми і концепції з певними ситуаціями для досягнення цілей підприємств найефективнішим способом. Застосування ситуативного підходу дозволяє уточнити склад змінних внутрішнього і зовнішнього середовища, які слід брати до уваги при організації управління соціальною відповідальністю.

8.3. Етика ділових стосунків

Етика ділових стосунків – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством.

Як складник економічної етики та етики бізнесу етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Як складник менеджменту організації етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів стосунків між керівником і співробітниками, стосунків в організації загалом.

Використання принципів на норм етики ділових стосунків впливає на [4]:

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання прав (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики і вільної конкуренції, дотримання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);

- виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких лежать заходи контролю з боку держави за дотриманням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- регулювання відносин бізнесу із споживачами, спрямоване на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів і вимог щодо сертифікації продукції та ін.);

- відносини бізнесу із суспільством, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;

- культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.). Зокрема, японська фірма «Мацусіта електрик» у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини. Американська асоціація вищих керівників 250-ті корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компанії. Значущість етики ділових стосунків також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є засобом ухвалення рішень, що дає можливість правильно розв'язувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі і конфліктні проблеми морального характеру.

Важливим аспектом формування етичних ділових відносин менеджера є рівень його *психологічної культури*, який включає в себе знання:

- психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.);
- психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах;
- психології ділових відносин, психології управління, питання ділової мотивації, ділового іміджу, а також уміння

використовувати набуті знання у своїй практичній діяльності.

Це пов'язано зі зростанням у діловій сфері ролі психологічних факторів ділових відносин. Уміння встановлювати та підтримувати ділові відносини, впливати на партнерів по діловій сфері, запобігати та розв'язувати конфлікти, проводити ділові зустрічі, вести переговори, проводити ділові прийоми, створювати діловий імідж та ін. – все це значною мірою психологічні проблеми. Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та вміння використовувати їх у діловій практиці.

Важливу роль в діловій сфері відіграють знання та врахування психологічних властивостей особистості. **Психічні властивості** – сталі, стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність у структурі особистості: темперамент, характер, здібності, установки. Так, знання особливостей вияву різних темпераментів потрібне при виборі професії, комплектуванні виробничих колективів, управлінні організацією, керуванні підлеглими. Люди з сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстрених дій, зберігають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи – маловитривалі. На поведінку людини, крім динаміки нервових процесів, що виявляються в темпераменті, впливають набуті особливості, які називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис формує характер особистості. Характер формується в процесі соціалізації людини в умовах включення її в різні соціальні спільноти. Важливою характеристикою особистості є її здібності – своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, науковій та іншій діяльності та є обов'язковою умовою її успіху. Так, ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішності ділових відносин, зокрема у сфері бізнесу та менеджменту. Сучасний менеджмент повинен базуватися на

моральних цінностях. Саме тому етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями, підприємствами і державою, а також у стосунках між керівниками і співробітниками організації та в організації загалом.

Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в ухваленні рішень, що дозволяє розв'язувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому на підприємстві розробляють і втілюють в практику правила і вимоги етики ділових відносин, які повинен засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і у практичній його роботі. Доцільність впровадження правил етики ділових відносин також спрямовано на усунення явищ, які пов'язані з дискримінацією особистості працівника. Одним із проявів дискримінації є сексуальні домагання за ознакою статі на робочому місці. Це будь-яка небажана поведінка сексуального характеру, через яку особа почувається скривдженою, приниженою або заляканою. Жертвами й суб'єктами сексуальних домагань можуть бути як жінки, так і чоловіки, причому жертви й суб'єкти не обов'язково можуть бути протилежної статі. Суб'єктом може бути начальник, представник роботодавця, колега, що не перебуває у стосунках підпорядкування з жертвою, або особа, яка не є працівником цього підприємства (клієнт, відвідувач та ін.).

Існують певні заходи, які роботодавці можуть вживати, щоб запобігати дискримінаціям сексуального характеру:

- ✓ чітко задекларувати про недопустимість сексуальних домагань та про невідворотність покарання за вчинення доведеного сексуального домагання;

- ✓ довести до відома працівників чіткі пояснення щодо процедури подання скарги та отримання допомоги в разі сексуального домагання;

- ✓ надати гарантії забезпечення ретельного, невідкладного та конфіденційного розгляду скарг про сексуальне домагання, якщо можливо, – осіб однієї статі з потерпілими;

- ✓ поширити цю інформацію для забезпечення якнайширшої обізнаності;
- ✓ надати практичні рекомендації щодо розв'язання цієї проблеми;
- ✓ поінформувати керівників про те, що вони повинні вживати належних заходів;
- ✓ сприятливо ставитися до жертв і надавати будь-яку потрібну їм інформацію;
- ✓ проводити відповідне навчання керівників для дієвого запобігання випадкам сексуальних домагань.

Отже, в сучасних умовах керівники та менеджери стикаються з проблемою врегулювання етичних відносин між працівниками, діловими партнерами. Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм взаємовідносин з колегами, підлеглими, партнерами. Дотримання етики ділових відносин є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації загалом.

Керівники зобов'язані запобігати проявам неетичної поведінки підлеглих працівників шляхом організації системної роботи з розвитку професійної етики персоналу, насамперед навчання, інформаційно-просвітницької підтримки та контролю за тим, щоб працівники дотримувалися норм Кодексу етики, встановленого на підприємстві.

Працівники, які є керівниками, повинні:

- демонструвати зразкову етичну поведінку, безпосередньо дотримуватись етики поведінки, визначеної Кодексом, а також вимагати, щоб її дотримувалися підпорядковані їм працівники;
- давати вказівки та доручення підпорядкованим працівникам винятково відповідно до чинного законодавства та з урахуванням їхнього рівня знань, досвіду і професійних навичок;
- добирати працівників з урахуванням їхніх моральних, професійних та ділових якостей;

- принципово реагувати на факти неналежної поведінки підпорядкованих працівників, зокрема за повідомленнями (зверненнями) громадян та посадових осіб – об'єктів контролю;
- запобігати виникненню конфлікту інтересів у підпорядкованих працівників, а в разі виникнення – сприяти його оперативному розв'язанню;
- об'єктивно оцінювати роботу підпорядкованих працівників, застосовувати моральні та матеріальні заохочення, а в разі порушення норм законодавства або недотримання Кодексу етики – притягувати їх до відповідальності.

Працівники мають усвідомлювати, що їхню поведінку оцінюють керівники, колеги, працівники об'єктів контролю та громадськість. Працівники мають прагнути до того, щоб їхня поведінка не давала підстав для громадського (морального) осуду. Якщо працівник не дотримується положень Кодексу етики, що одночасно є порушенням закону (зокрема, Кодексу законів про працю України, законів України «Про державну службу» чи «Про боротьбу з корупцією»), до нього застосовують заходи згідно з законодавством.

Резюмуючи комплекс питань, які розкривають соціально-психологічні аспекти менеджменту, керівництво підприємств повинно усвідомлювати, що ускладнення управлінської діяльності, підвищення рівня освіченості та культури людей, зростання ролі особистості в діяльності організації, зміна структури та змісту мотивації людини до діяльності, визначення організації як відкритої системи, гуманізація управлінської діяльності як явища ділових відносин є основою успішного функціонування підприємств у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Етика – це система моральних принципів і цінностей, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. У нормативній етиці виділяють декілька підходів до опису систем цінностей і відповідно ухвалення етично складних рішень, які можна застосувати в практиці менеджменту:

утилітарний підхід; індивідуалістичний підхід; морально-правовий підхід; концепцію справедливості.

2. Значну роль у розвитку етичних засад бізнесу та менеджменту відіграють Кодекси етики, які вказують менеджерам і працівникам організації як чинити, ухвалюючи рішення на основі аналізу цінностей, зобов'язують усіх працівників зважати на етичні аспекти рішень, які вони ухвалюють.

3. Виділяють такі типи етичних кодексів: кодекси, які регулюють документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені в разі порушення кодексу; соціальні кодекси; корпоративні кодекси; професійні кодекси.

4. Вагомим елементом еволюції системи менеджменту є завдання підвищення соціальної, або в ширшому розумінні суспільної відповідальності бізнесу. Для визначення об'єктивного підґрунтя формування соціально-психологічних аспектів менеджменту є системні функції бізнесу, які він виконує в суспільно-економічній системі.

5. Забезпечення «матеріалізації» трудового потенціалу суспільства і надання за це еквівалентної компенсації є головною соціальною місією бізнесу.

6. Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

7. У моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності за основу беруть загальну соціальну відповідальність компанії, обумовлену відповідно чотирма критеріями: економічну, юридичну, етичну і взяту на себе відповідальність.

8. Розрізняють три підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень: традиційний, етичний, соціально-етичний.

9. Менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу для забезпечення конкурентоспроможного стійкого збалансованого розвитку підприємств.

10. Етика ділових стосунків – система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством. Етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін. Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в ухваленні рішень, що дозволяє розв’язувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях.

11. Одним із проявів дискримінації є сексуальні домагання за ознакою статі на робочому місці. Це будь-яка небажана поведінка сексуального характеру, через яку особа почувається скривдженою, приниженою або заляканою.

12. Керівництво підприємств повинно усвідомлювати, що ускладнення управлінської діяльності, підвищення рівня освіченості та культури людей, зростання ролі особистості в діяльності організації, зміна структури та змісту мотивації людини до діяльності, визначення організації як відкритої системи, гуманізація управлінської діяльності як явища ділових відносин є основою успішного функціонування підприємств у сучасних умовах.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ



1. Дайте визначення понять «етика», «Етичний кодекс», «стейкхолдери», що згадуються у розділі.

2. Назвіть основні підходи до опису систем цінностей і, відповідно, до ухвалення етично складних рішень, які можна застосувати в

практиці менеджменту.

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. Заповніть таблицю та дайте характеристику типів справедливості:

Типи справедливості



1. Охарактеризуйте типи етичних кодексів.
2. Охарактеризуйте національні стилі ділових стосунків.
3. Які системи контролю за дотриманням норм етики, на вашу думку, є ефективними?
4. Охарактеризуйте критерії соціальної відповідальності компаній.
5. Попросіть менеджера навести приклад етичної поведінки та приклад неетичної поведінки, за якою він чи вона спостерігали. Проаналізуйте, що стало причиною такої поведінки і до яких привело результатів.
6. Дайте визначення розмаїття робочої сили, домагань на робочому місці та сексуального домагання. Чи дозволено використовувати дитячу працю?

Розвиток навичок з менеджменту

Дайте відповіді на такі питання щодо організації, яку ви обрали для вивчення:

1. Коротко опишіть усі зацікавлені сторони. Як компанія задовольняє різноманітні потреби та інтереси кожної групи?
2. Чи існує в компанії формальний кодекс етики? Як вона справлялася з етичними дилемами в минулому?
3. Як компанія підходить до соціальної відповідальності?
4. Як компанія підходить до управління особистісним різноманіттям?

Рекомендована література та корисні посилання:

1. Афанасьєв І. Діловий етикет: 2-е вид., перероб. і доп. / Афанасьєв І. – К.: «Альтерпрес», 2001. – 150 с.
2. Бендас Т. В. Гендерная психология: Учебное пособие / Бендас Т. В. – СПб.: Питер, 2006. – 198 с.
3. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник / Гах Й. М. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 180 с.



4. Герасимчук А. А. Філософські основи менеджменту і бізнесу: Навч. посібник / Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006. – 190 с.
5. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
6. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
7. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.] – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
8. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К.: Центр навч. літератури, 2009. – 190 с.
9. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Карамушка Л. М. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
11. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
12. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 320 с.
13. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник / Палеха Ю. І. – К.: Кондор, 2008. – 167 с.
14. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / Чайка Г. Л. – К.: Знання, 2005. – 123 с.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

9.1. Організаційна культура в системі менеджменту підприємства

Пріоритетними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій у сучасних умовах є конструктивне ставлення працівників до праці, забезпечення її креативної спрямованості та формування базової системи цінностей, які сприймає та поділяє персонал. Реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури, яка не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації у довгостроковій перспективі. Виділення організаційної культури як об'єкта управлінської діяльності ставить перед сучасним менеджментом завдання оволодіти засадами організаційно-культурного підходу, який дає комплексне уявлення щодо процесів еволюції і функціонування організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей.

Організаційна культура – філософія та ідеологія управління, ціннісні орієнтації, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами. Власне, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації і розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки.

Організаційна культура являє собою складну та багато-аспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками.

Організаційна культура сприяє також ефективнішій адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Отже, організаційна культура – це сформована організацією сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Метою організаційної культури є створення в організаціях позитивного психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій. *Елементами організаційної культури* є:

- символи;
- цінності;
- вірування;
- припущення.

Організаційну культуру як феномен можна розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури.

З позиції *управлінського підходу* організаційна культура є атрибутивною характеристикою організації, яка знаходить своє вираження у нормах, цінностях, правилах, що можуть бути як формальними, так і неформальними. Призначення організаційної культури полягає у підвищенні рівня ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, пристосуванні його до змін зовнішнього

середовища. За цього підходу основний вплив на формування організаційної культури справляють лідери організації (як сучасні, так і колишні), а також зовнішнє середовище організації, зокрема загальнолюдські і національні традиції та цінності. Організаційну культуру можна оцінити в розрізі таких її проявів: як культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації.

Соціально-психологічний підхід до сутності організаційної культури ґрунтується на розумінні її як продукту і характеристики функціонування малих груп. Тому за цього підходу значну увагу приділяють вивченню атмосфери, психологічного клімату колективу, а саму організаційну культуру розглядають як важливий засіб соціалізації індивідів, важіль впливу на їхню організаційну поведінку. При цьому вважають, що основну роль у формуванні організаційної культури відіграють загальнолюдські, національні, професійні й особисті цінності. Основним уявленням соціально-психологічного підходу можна вважати висновок про те, що соціальна поведінка індивіда в організації пояснюється не тільки особистісними особливостями людини, а перш за все ситуаційними і міжособистісними факторами внутрішнього середовища організації. Загалом психологічний підхід створює передумови для оцінки, прогнозування і коригування поведінки людини в організації.

Отже, організаційну культуру слід розглядати як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудовах відносинах.

Особливостями культури є її багаторівневність і багатогранність (багатоаспектність) (табл. 4).

Характеристика рівнів організаційної культури

<i>Рівні організаційної культури</i>	<i>Характеристика</i>
Перший рівень (поверховий)	Включає видимі зовнішні факти – поведінку, мову, технології, гасла, а також усе те, що можна відчувати та схвалювати за допомогою відчуттів людини
Другий рівень (підповерховий)	Передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей
Третій рівень (глибинний)	Включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи

У свою чергу *багатогранність (багатоаспектність)* полягає ось у чому:

- культура організації складається із субкультур окремих підрозділів або соціальних груп;

- організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності – підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини.

При формуванні організаційної культури важливою є ідентифікація її властивостей, а саме:

- загальності;
- неформальності;
- стійкості.

Загальність організаційної культури охоплює всі види дій, які здійснюють в організації. Поняття загальності має подвійний зміст. З одного боку, організаційна культура – це форма, яку одержують дії в організації. З другого – культура є не просто оболонкою життєдіяльності організації, але і її змістом, елементом, що визначає зміст діяльності. Культура перетворюється на одну зі стратегічних цілей організації. Певний порядок найму може бути підпорядкований потребі якнайкраще адаптувати нових працівників до культури, що склалася в організації.

Неформальність організаційної культури характеризується тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими в наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність норм та інститутів. Становлення будь-якої організаційної культури вимагає тривалих зусиль з боку керівників. Проте, будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації.

Ознаки організаційної культури:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на розв'язання інструментальних (виробничих у широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
 - ступінь ризику;
 - міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
 - перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підпорядкованості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;

- відданість або байдужість людей до організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Організаційна культура містить суб'єктивні та об'єктивні елементи.

Суб'єктивні елементи культури – це вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації і життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла.

Під *цінностями* розуміються властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють філософію організації. Філософія відображає усвідомлення організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Обряд – це стандартний захід, який повторюють і проводять у певний час і за спеціальним приводом (вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації).

Ритуал – це сукупність спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації для зміцнення відданості їй, навчання організаційних цінностей та формування необхідних установок.

Легенди та міфи відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їхніх стосунків, що перейняті з минулого без змін.

Також як елементи культури можуть розглядатися прийняті в організації норми і стиль поведінки її членів – їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, розв'язання проблем.

Гасла – це заклики, що в короткій формі відображають керівні завдання, ідеї або місію організації.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій (символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі).

Існують такі підходи до вивчення організаційної культури:

- *Біографічний* («*тямущий*», «*інтерактивний*»), який використовують для опису методів дослідження індивідуальних унікальних подій, предметів чи суб'єктів. Ідеографічні методи (вивчення без зіставлення з іншим) протиставляють номотетичним (полягають у порівнянні з певного погляду), метою яких є знаходження загальних законів, що об'єднують індивідуальні випадки.

- *Формалізований* («*кількісний*»), що характеризується використанням різноманітних стандартизованих опитувань.

- *Фігуративний, або процесуальний, підхід*, пов'язаний з іменем Н. Еліаса (німецького соціолога, засновника теорії цивілізації та інтеграційного підходу в соціології і філософії культури), має три взаємопов'язані аспекти:

- а) намагається подолати помилкову дихотомію діяльності і структури, утверджуючи, що індивіди перебувають і їх слід розглядати в рамках соціальних фігурацій чи відносин;

- б) відмовляється від штучних відмінностей між індивідом і суспільством, демонструючи, що розвиток індивіда є соціальним процесом;

- в) усі соціальні феномени слід розуміти як соціальні процеси. Згідно з концепцією нідерландського соціолога Г. Хофстеде організацію слід характеризувати в системі чотирьох культурних координат, таких як:

- *дистанція влади*: кожна організація володіє своєю соціально схваленою нерівністю між статусом працівників при поставленні завдань, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при розв'язанні конфліктів;

- *мужність/жіночість*: в культурі з чітко вираженою «мужністю» відкрито пропагується примат матеріального успіху і рішучості; в той час як суспільство з «жіночою культурою» піклується перш за все про якість життя;

- *індивідуалізм/колективізм*: проявляється у зразках поведінки і культивованих стилях поведінки; індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів, колективізм базується на тому, що кожна людина від народження належить до більш чи менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї;

- *унікнення невизначеності*: більша чи менша потрібність уникати невпевненості в майбутньому.

Організаційну культуру слід поділити на такі види, як:

1. *Адаптивна* (підприємницька) – створює і підтримує такі норми і переконання, які підвищують вміння організації, формують відповідну реакцію на сигнали зовнішнього середовища. Прикладом адаптивної підприємницької культури є культура компанії, в якій високо цінують індивідуальну ініціативу і практичність.

2. *Культура стратегічного завдання* – характеризується баченням стратегічних цілей організації і акцентом на досягнення проміжних цілей, що допомагають виконати основне стратегічне завдання фірми, і вона відображає дух змагання і орієнтацію на отримання прибутку.

3. *Кланова культура* – фокусує свою увагу на зацікавленій участі в загальній справі всіх членів організації і на очікуваннях навколишнього середовища, які швидко змінюються. В клановій культурі враховують потреби працівників, задоволеність яких розглядають як ключ до успіху компанії. Залучення до загальної справи створює почуття відповідальності і причетності до всього того, і це відбувається, що збільшує відданість працівників організації.

4. *Бюрократична культура* – підтримує систематичний підхід до організації діяльності, при якій символи, зразки для наслідування і церемонії підтримують досягнення цілей організації – традиції, співробітництва, співучасті в управлінні; організації з таким типом культури ефективно функціонують завдяки внутрішній інтеграції.

5. *Сильна культура і організаційні субкультури* – можуть здійснити великий вплив на результати її роботи. Під силою культури розуміється ступінь згоди організації стосовно деяких специфічних цінностей. Якщо всі члени організації мають загальну думку щодо тих чи інших цінностей, культура буде сильна і об'єднує працівників. Для сильної культури характерним є використання церемоній, символів, зразків для підтримання історії організації. *Субкультура* – система цінностей, установлень, способів поведінки життєвих стилів соціальної групи. Членство в субкультурах дає відчуття ідентичності і забезпечує відчуття «невдачі» в суспільстві.

Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку підприємства. Ідея місії, спільне ухвалення цілей може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, призначення на ринку, і не лише те, що відбувається, але й чому це відбувається.

Усвідомлення організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози і можливості;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід'ємність;
- побудувати позитивний імідж організації;
- визначити правильну систему мотивації працівників;
- встановити місію та цілі організації, побудувати організаційні цінності й ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва і питання лідерства.

Отже, вплив організаційної культури на підприємство є суттєвим та позитивним чинником успішного функціонування підприємства. Вона сприяє розвитку підприємства загалом та підвищує його конкурентоспроможність. Висока організаційна культура підприємства дозволяє отримувати так званий «управлінський прибуток», який підприємство отримує не через відновлення технологій, устаткування, розширення асортименту, а через використання інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще узгодження цілей організації і її підрозділів, створення позитивного іміджу підприємства. Тому формування та розвиток організаційної культури сучасного підприємства повинно бути подано як програму розвитку організації для підвищення її конкурентоспроможності.

9.2. Управління організаційними змінами в менеджменті

Управління організаціями в стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також у кризових ситуаціях, які потребують негайних змін, вимагає від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

Відмінності в потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані головним чином з об'єктами управлінських впливів у процесі управління змінами – персоналом організації, який за рівнями організаційного управління поділяють на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Перший тип – *окрема особа*. Індивідуальні зміни проявляються у вигляді індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на неочікувані ситуації. Характер реакції особи формується під впливом таких п'яти чинників, як:

- природа змін (еволюційні і революційні, загальні та часткові, повсякденні і разові);
- очікувані наслідки змін (на чію користь запроваджують зміни, хто виграє від них, хто програє);

- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;
- індивідуальна характеристика особи (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Очевидно, що у процесі управління змінами щодо окремої особистості всі ці особливості слід ретельно вивчати, враховувати і прогнозувати реакцію.

Другий тип – група осіб. В сучасних організаціях більшість працівників структурно об'єднані у групи або команди, які також відповідно формують спільну реакцію на зміни. Група осіб – це детермінована кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно ухвалюють одне одного і відчують себе групою. Група-команда, окрім цього, характеризується спільними цілями, діями і відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові межі можуть бути розмиті за різними ознаками.

Слід підкреслити, що саме поняття команди має важливе значення в процесі управління організаційними змінами. Створивши команду змін – творчий колектив, який стане провідником і каталізатором змін в організації, можна успішно провести потрібні організаційні зміни. З іншого боку, в процесі імплементації запланованих змін керівники повинні прогнозувати, очікувати і реагувати на поведінку неформальних груп, які можуть чинити опір змінам.

Третій тип – персонал організації загалом. Якщо відбуваються організаційні зміни, наслідки яких змінюють внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, які існують, графіки роботи, децентралізують впливи, змінюють методи менеджменту, технологічні процеси, організаційну структуру тощо, то такі зміни впливають на весь персонал, а результати організаційних змін часто виходять за межі очікувань з причин неадекватної реакції у вигляді різних за інтенсивністю і формами протидіями змінам цілого колективу.

Потреба в організаційних змінах як загального характеру, так і кожного виділеного вище типу зокрема обумовлюється

невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або індивідів новим вимогам внутрішнього середовища або зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли таку невідповідність усвідомлює не тільки керівництво, а й усі співробітники. При цьому досвідчені керівники можуть формувати такі потреби шляхом попередньої підготовки і створення умов для потрібних змін, а працівників до сприйняття їх потреби.

Зовнішні впливові чинники пов'язані насамперед із викликами зовнішнього оточення: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами ідей, небайдужого ставлення персоналу до цілей її існування. Вважають, що будь-якому організаційному утворенню внутрішньо притаманна здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Організаційні зміни можна класифікувати за такими напрямками, як:

- зміни в меті й завданнях діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг;

- зміни в застосовуваних технологіях – впровадження електронного документообігу в державних установах, використання технологій прозорого електронного самоврядування тощо;

- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології ухвалення і підтримки рішень, впровадження інформаційних систем тощо;

- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, поведінкові норми і стереотипи, неформальні відносини, мотиви і процеси, стилі керівництва;

- зміни в людях – керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, належна робоча поведінка, результативність і ефективність роботи;

– зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, які спрямовані на навколишнє середовище, виконання організацією її місії і завдань з використанням нових можливостей;

– зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах, у громаді й у суспільстві загалом.

Як показує досвід, більшість змін торкаються, як правило, організаційної структури, дизайну продукції, продукту, технології або персоналу. При цьому:

– зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури організації загалом. Зміни в стратегії і структурі організації відносяться до адміністративної сфери, тобто контролю і керівництва. В цьому випадку зміни відбуваються в структурі організації, її стратегічному менеджменті, політиці, системах мотивації, взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та плануванні бюджету;

– зміни стратегії й структури зазвичай відбуваються зверху донизу, тобто за розпорядженням вищого керівництва. Зменшення розмірів організації, реформування, реструктуризація – все це приклади структурних змін;

– зміни технології та виробництва – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, організації робочого процесу, технологій, устаткування, зокрема в основних навичках і знаннях персоналу організації, які дають йому можливість придбати особливу, унікальну, лише для нього характерну компетентність;

– зміни у сфері персоналу – третя з основних сфер організаційних змін. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня фахівців, що, відповідно, потребує розробки нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, розробки комплексу мотиваційних заходів, перерозподілу працівників тощо.

Важливо наголосити на тому, що зміни можуть бути заздалегідь сплановані, а інші є ніщо інше як реакція на неочікувані і непередбачені події. Отже, можна виділити два

основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні).

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку й у встановлений час. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі бачення і місію організації, а також такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації і цінності стосовно персоналу, потреб споживачів і застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюють в контексті зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні (динамічні) зміни – часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Кожна організація є об'єктом багатьох еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання і людей, що має як негативні проблематичні наслідки (для прикладу, потреба ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання, зміщувати керівників, які втратили динамізм і напористість, мають проблеми з довірою персоналу, досягли пенсійного віку тощо), так і позитивні сторони (техніко-технологічна й управлінська кваліфікація, досвід, які здобувають роками практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, їх не планують, але їх можна і потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Слід вказати, що чимало ситуаційних, незапланованих змін носить нееволюційний характер і відбувається тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Оскільки ситуаційні зміни зазвичай поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень щодо них підвищується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки. Справжнім управлінським мистецтвом слід вважати вихід із незапланованих ситуацій з позитивними наслідками і найменшими витратами внаслідок належного управління ними.

9.3. Моделі управління організаційними змінами

Організаційний розвиток підприємства є процесом з розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою змін на основі ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією. Сучасна економічна думка пропонує ряд моделей управління організаційними змінами, що мають різний ступінь деталізації його ключових процесів.

Найпоширеніша **трикрокова модель здійснення організаційних змін К. Левіна** (американського психолога) (рис. 23).



Рис. 23. Модель процесу організаційних змін К. Левіна

- **«Розморожування»** – це процес визнання потреби в організаційних змінах.
- **«Здійснення змін»** – це самі зміни або процес їх здійснення.
- **«Заморожування»** – це процедури підсилення, підтримки змін до такої міри, коли вони стають сталою частиною системи.

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

Крок 1. Визнання потреби в змінах. Про потребу в організаційних змінах свідчать зростання невдоволення співробітників організації станом, що існує, падіння показників ефективності діяльності організації тощо.

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітні:

- збереження або поліпшення ринкового становища фірми;

- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності діяльності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни можуть бути обумовлені всіма або деякими чинниками:

- низьким рівнем оплати праці;
- поганими умовами роботи;
- некомпетентним керівництвом тощо).

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін. Цей крок включає:

- визначення витрат, пов'язаних із здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення міри 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 їхні кінцеві результати.

✓ **Модель управління організаційними змінами – системна технологія втручання**, які використовують для організації, проектування та реалізації змін і яка складається з трьох етапів:

- діагностики;
- проектування;
- впровадження.

✓ **Модель «дослідження – дії»**, заснована на тісному співробітництві менеджерів підприємства із зовнішніми консультантами (увагу акцентують на зборі даних та їхньому аналізі перед плануванням і здійсненням змін, а також на ретельному аналізі й оцінці результатів від розпочатих дій), складається з чотирьох етапів:

- дослідження;
- зворотного зв'язку;
- обговорення;
- дії.

✓ **Модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера** складається з шести етапів:

- тиску і спонукання;
- посередництва та переорієнтації уваги;
- діагностики й усвідомлення;
- знаходження нового рішення та зобов'язання щодо його виконання;
- експерименту і виявлення результатів;
- підтвердження та згоди.

✓ **Модель планованих змін Р. Лінніта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі**, розроблена на основі трикрокової моделі К. Левіна, вводить і описує роль агентів змін, зовнішніх або внутрішніх професіоналів, і охоплює сім фаз:

- пошук (агент змін і менеджери підприємства разом виявляють проблеми);
- входження у процес (розвиток спільних контактів і очікувань);
- діагноз (визначення специфічних цілей змін);
- планування (визначення практичних кроків і можливого опору змінам);
- дії (проведення змін);
- стабілізацію та оцінку результатів (оцінка досягнутого успіху й потреби в подальших діях);
- закриття проекту (припинення відносин «підприємство – консультанти»).

✓ У своїх працях **Дж. Коттер** за умови управління організаційними змінами пропонує дотримуватися таких етапів:

- викликати почуття потреби в термінових змінах;
- зібрати групу лідерів;
- розробити правильне бачення;
- інформувати про свої плани, щоб залучити прихильників;
- надати повноважень до дії;
- здобути швидку перемогу;
- не зупинятися на досягнутому;
- поглиблювати реформи;
- примусити реформи прижитися.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці, вона постійно рухається в напрямку зростання або спадання. Всі організації спрямовані на розвиток, тобто, їхньою метою є рух тільки в позитивному напрямку. Однією з відомих моделей є модель процесу організаційних змін, яку розробив американський науковець Л. Грейнер. Він виділив шість етапів моделі, що характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з другого – реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання: керівництво повинно усвідомити потребу в змінах. Тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів), а також і зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і багато скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги: керівництво може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належно, тому виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення: керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін становища, що існує.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання: керівництво шукає спосіб виправлення ситуації.

Етап 5. Експеримент і виявлення: організація рідко проводить великі зміни за один раз; швидше здійснює випробування змін, які плануються, і виявляє приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах; за допомогою механізмів контролю керівництво визначає, в якій мірі зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна ліпше їх здійснити шляхом експерименту.

Етап 6. Підкріплення і згода: проводять мотивацію людей, щоб вони прийняли зміни, через переконання, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто, а також можна застосовувати засоби підкріплення згоди на нововведення – похвала,

визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за вищу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні: як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки слід внести.

Згідно з моделлю Л. Грейнера існує три способи поділу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін:

- **Поділ повноважень:** Передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні потрібних змін, виробленні альтернативних підходів.

- **Однобічні дії:** Базуються на використанні законної влади для забезпечення змін. Конкретно цими питаннями займається вище керівництво організації.

- **Делегування повноважень:** Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про потребу в змінах, а потім делегує повноваження для здійснення коригувальних дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений:

- невизначеністю ситуації, що склалась;
- ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій;
- можливістю особистих втрат;
- упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікуванням негативних наслідків тощо.

Менеджер повинен володіти інформацією не лише про те, хто з працівників опирається змінам в організації, а й з'ясувати, з яких причин вони займають таку позицію. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, які висловлюють при цьому, є найважливішою передумовою його подолання. **Для подолання опору змінам використовують такі заходи:**

- *відкрите обговорення ідей* (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо);

- *залучення підлеглих до ухвалення управлінських рішень;*

- *підтримку працівників* (емоційну, матеріальну, професійну тощо), які є активними учасниками процесів, що пов'язані зі змінами;

- *переговори щодо впровадження новинок;*
- *аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;*
- *висунення окремих працівників на вищі посади;*
- *доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в ухваленні рішень про нововведення;*
- *маневрування для отримання згоди на зміни;*
- *примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);*
- *створення механізму стимулювання працівників за нововведення;*
- *реорганізацію структури управління тощо.*

Об'єктивність організаційних змін зумовлює потребу розв'язання проблеми організаційного розвитку за постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування.

Здійснення організаційних змін для забезпечення розвитку організації є, як правило, тривалим, трудомістким і стресозумовлюваним процесом. Як зазначає американський науковець Г. Емерсон, «навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих». Тому для успішної реалізації організаційних змін і розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Пріоритетними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій у сучасних умовах є конструктивне ставлення працівників до праці, забезпечення її креативної спрямованості та формування базової системи цінностей, які сприймає та поділяє персонал.

2. Організаційна культура – філософія та ідеологія управління, ціннісні орієнтації, норми, що лежать в основі

відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами. Організаційна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує взаємовідносини між роботодавцями і найманими працівниками.

3. Метою організаційної культури є створення в організаціях позитивного психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

4. Ознаками організаційної культури є відображення основних цілей, спрямованість на розв'язання інструментальних завдань організації, ступінь ризику, міра співвідношення конформізму та індивідуалізму, перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень, ступінь підлеглості планам та регламентам, переважання співпраці або суперництва серед учасників, відданість або байдужість людей стосовно організації, орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглисть, характер ставлення керівництва до персоналу, орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці і стимулювання, орієнтація на стабільність або зміни, джерело та роль влади, засоби інтеграції, стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

5. Організаційна культура організації містить суб'єктивні (вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації і життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла) та об'єктивні (символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі) елементи.

6. Управління організаціями в стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також у кризових ситуаціях, які потребують негайних змін, вимагають від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

7. Відмінності у потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані головним чином з об'єктами управлінських впливів у процесі управління змінами – персоналом організації, який за рівнями організаційного управління поділяють на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

8. Можна виділити два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні).

9. Організаційний розвиток підприємства є процесом з розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою змін на основі ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

10. Сучасна економічна думка пропонує моделі управління організаційними змінами, що мають різний ступінь деталізації його ключових процесів: трикрокову модель здійснення організаційних змін К. Левіна; модель управління організаційними змінами; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель планованих змін Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі.

11. Об'єктивність організаційних змін зумовлює потребу розв'язання проблеми організаційного розвитку за постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування. Для успішної реалізації організаційних змін і розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ:



1. Дайте визначення понять «організаційна культура», «організаційні зміни», що згадуються в розділі.

2. Назвіть основні ознаки організаційної культури.

3. Заповніть таблицю: «Трикрокова модель здійснення організаційних змін К. Левіна»:



1. Охарактеризуйте елементи організаційної культури.
2. Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.

3. Які моделі організаційних змін, на вашу думку, є ефективними на підприємствах України в сучасних ринкових умовах?

4. Які етапи моделі управління організаційними змінами за Грейнером є найефективнішими для стабільності організації?

5. Запитайте деяких працівників організації про їх організаційні цінності, норми, церемонії і звичаї, а також про спеціальну мову та історію. Посилаючись на цю інформацію, опишіть культуру організації.

6. Проаналізуйте труднощі, з якими менеджери стикаються при спробі впровадити організаційні зміни. Як вони можуть подолати деякі з цих труднощів?

7. Розвиток навичок з менеджменту:

Культура організації знаходить своє відображення у кожному аспекті процесу (дії) – від витворів мистецтва, які висять на стінах, до того, наскільки відкритим і прозорим є управління між зацікавленими сторонами (посередниками). При плануванні вашого бізнесу ви прагнете впровадити свої цінності і принципи в норми і матеріальні символи організації. Подумайте про це і про те, що ви включите в складник організаційного плану вашого бізнес-плану.

1. Розробіть набір цінностей і принципів, за якими ваше підприємство ітиме.

2. Опишіть організаційну культуру, яку ви хочете започаткувати.

3. Як ви будете вчити керівників і працівників засвоювати ці норми і цінності?



Рекомендована література та корисні посилання

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е видання, перероб. та допов./ Балабанова Л. В., Сардак О. В. – «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Бодди Д. Основи менеджмента / Бодди Д., Пзйтон Р. – СПб: Питер, 2006 – 816 с.
3. Большаков А. С. Современный менеджмент: Теория и практика. / Большаков А. С., Михайлов В. И. – СПб. И др.: ПИТЕР. 2010. – 416 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е вид. – М.: Гардарика, 2010. – 230 с.
5. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник / В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
6. Кравченко В. О. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / Кравченко В. О., Пучкова С. І., Тупак С. М. – Одеса: ОКФА, 2011. – 230 с.
7. Кузьмін О. Е. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
8. Лесько О. Й. Етика ділових відносин: навч. посіб. / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбовська О. Б. та ін. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
9. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Федулової Л. І. – К.: «Либідь», 2003. – 167 с.
10. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 193 с.
11. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004. – 456 с.
11. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. – Електр. рес. – режим доступу <http://eprints.zu.edu.ua/8420/1/Вісник%20ДАУ%20-%202007-2.pdf>

Розділ 10

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*Там, де вчорашні «адміністратори з кадрів»
займалися головним чином тим,
що запобігали конфліктам між працівниками
і менеджерами, сьогоднішні менеджери
з управління людськими ресурсами
об'єднують роботодавців і працівників
для плідного співробітництва*

М. І. Фінней

10.1. Суть і зміст управління людськими ресурсами

У сучасних умовах змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі. Управління людьми є невід'ємним компонентом управління організації нарівні з управлінням матеріальними і природними ресурсами.

Людські ресурси – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені йому вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Проте за своїми характеристиками люди суттєво відрізняються від інших ресурсів і, відповідно, потребують особливих методів управління. Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал порівнюють з основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітають з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Активно впроваджують групову

організацію праці, через що акцентують на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формування корпоративної культури. Кадрові служби розв'язують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських стосунків стверджується, що людина прагне, *по-перше*, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми, *по-друге*, до економічної функції, що потрібна групі і яку вона цінує.

Отже, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Особливість людських ресурсів можна охарактеризувати за такими ознаками:

- люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив, тобто управління – емоційно-усвідомлена, а не механічна, а це означає, що процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім;

- люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку: в умовах сучасного науково-технічного прогресу, коли технології, а разом з ними і професійні навички застарівають протягом кількох років, здатність співробітників до постійного вдосконалення і розвитку є найважливішим джерелом підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;

- трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30–50 років, відповідно, відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер;

- на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять в організацію свідомо, з визначеними цілями і чекають від організації допомоги в реалізації цих цілей;

- кожна людина унікальна, оскільки не буває двох абсолютно однакових людей – відповідно, реакція членів організації на один і той самий метод управління може бути зовсім різною.

Отже, управління людськими ресурсами є особливим видом діяльності, який вимагає виконання спеціальних функцій і

наявності особливих якостей у тих людей, які займаються цією діяльністю. Управління людьми вимагає творчого підходу, індивідуалізації і врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень.

Суть управління людськими ресурсами – це ставлення до людей як до конкурентної цінності, яку слід спрямовувати, мотивувати, розміщувати й розвивати разом з іншими ресурсами, щоб безпосередньо сприяти досягненню стратегічної мети.

Важливим моментом проведення кадрової політики при прийнятті спеціаліста на службу є наявність відповідної до його здібностей, кваліфікації, досвіду вакантної посади, при цьому обов'язковою є дійсна потреба підприємства в цьому спеціалісті, інакше його наявність в структурі є змарнованим капіталом не лише для організації, але й для індивіда, чиї здібності та обдарування не використовують в повній мірі.

Ефективна система управління людськими ресурсами в сучасних ринкових умовах характеризується такими рисами, як:

- *горизонтальна система управління*, де спілкування і координація відбуваються безпосередньо по горизонталі організаційної структури;
- *делегування кадрової функції діючим організаціям* при збереженні контролю з боку центрального відділу кадрів;
- *введення функцій планування людських ресурсів* у загальний план та цілі організації.

Саме така модель в системі управління людськими ресурсами призводить до застосування нових методів відбору, мотивації, просування по службі та підготовки працівників як державних, так і приватних підприємств та організацій. Ухвалення цих нових кадрових методів ґрунтується на фундаментальній зміні оцінок, ставлення, поглядів окремого працівника та робітника; це нова культура управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами складається з етапів, які наведено на рис. 24:

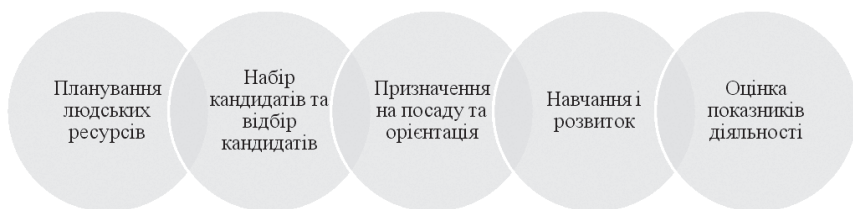


Рис. 24. Етапи управління людськими ресурсами

Основні цілі управління людськими ресурсами полягають у поєднанні таких факторів, як (рис. 25):

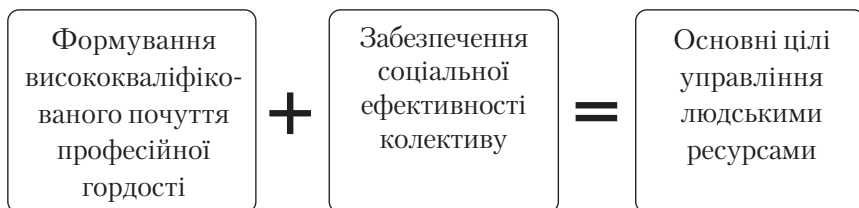


Рис. 25. Основні цілі управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

- **організаційну** – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- **соціально-економічну** – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;
- **відтворювальну** – забезпечення розвитку персоналу.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу.

Завдання управління людськими ресурсами полягають у:

- забезпеченні підприємства потрібною кількістю та якістю персоналу на поточний період і на перспективу;

- створенні рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
- задоволенні розумних потреб персоналу;
- забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- якнайповнішому виконанні різних операцій на робочому місці.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал, основне джерело прибутку.

Отже, **управління людськими ресурсами** – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації.

10.2. Стратегічне управління людськими ресурсами. Планування людських ресурсів

Стратегічне управління людськими ресурсами означає інтегрований підхід до розробки стратегій управління людськими ресурсами, які дають організації можливість досягти своїх глобальних цілей.

Стратегічне управління людськими ресурсами займається взаєминами між управлінням людськими ресурсами та стратегічним управлінням цією організацією. Стратегічне управління людськими ресурсами стосується загального напрямку, в якому ця організація має намір іти, щоб за допомогою працівників досягти своїх цілей. Оскільки інтелектуальний капітал є основним джерелом конкурентної переваги і в остаточному підсумку саме люди реалізують розроблений

стратегічний план, вище керівництво, розробляючи корпоративну стратегію, має брати до уваги ці ключові моменти.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це процес ухвалення рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики та практики відносин трудового найму, пошуку і відбору співробітників, навчання, розвитку, винагород і трудових відносин.

Визначальна характеристика стратегічного управління людськими ресурсами – його комплексність. Стратегії управління людськими ресурсами інтегровані загалом у стратегії бізнесу по вертикалі і об'єднані по горизонталі. Стратегії, розроблені за допомогою стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, є основними компонентами стратегії організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами розглядає коло організаційних питань, пов'язаних із:

- змінами у структурі та культурі;
- ефективністю роботи організації та її показниками;
- відповідністю ресурсів майбутнім потребам;
- розвитком відповідних здібностей;
- управлінням знаннями та управлінням змінами.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджене на тому, що відрізняє цю організацію від її конкурентів. Воно виробляє заяву про наміри, які визначають засоби досягнення цілей, а це пов'язано з довгостроковим розміщенням важливих ресурсів компанії і з тим, щоб ці ресурси і можливості відповідали зовнішньому оточенню.

• Стратегічне управління людськими ресурсами переслідує чотири мети:

- застосування планування;
- логічного і послідовного підходу до проектування систем персоналу й управління ними, заснованого на політиці зайнятості та стратегії використання людських ресурсів;

- встановлення відповідності між діяльністю і політикою управління людськими ресурсами і певною ясно вираженою стратегією бізнесу;

- розгляду працівників цієї організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення «переваги в конкуренції».

Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічних можливостей завдяки забезпеченню організації кваліфікованими, лояльними і добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

Розглядаючи цілі стратегічного управління людськими ресурсами, слід враховувати міру, в якій стратегія управління людськими ресурсами повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених в організації осіб, усіх її працівників загалом. Можна виділити такі види стратегічного управління людськими ресурсами:

- **«м'яке»** стратегічне управління людськими ресурсами – більше уваги приділяють аспектові людських стосунків у керівництві людьми, підкреслюючи надійність трудової зайнятості, постійний розвиток, комунікацію, участь, якість трудового життя і рівновагу у весь період трудового стажу; важливими вважатимуть етичні питання;

- **«жорстке»** стратегічне управління людськими ресурсами – акцент роблять на доходи, який можна отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах організації.

В ідеалі стратегічне управління людськими ресурсами спрямоване на досягнення рівноваги між м'якими і жорсткими елементами. Всі організації існують для того, щоб досягати певних цілей, вони повинні забезпечити себе потрібними ресурсами, щоб це зробити, ці ресурси слід використовувати ефективно. Організації повинні враховувати питання, пов'язані з людським фактором, які містяться у концепції м'якого стратегічного управління людськими ресурсами. Організації повинні планувати, думаючи про людей, зважаючи на потреби та прагнення всіх її членів. Проблема полягає в тому, що в багатьох організаціях моменти, пов'язані з жорстким варіантом, виходять на перший план, залишаючи далеко позаду аспекти м'якого стратегічного управління людськими ресурсами.

У стратегічному управлінні людськими ресурсами застосовують ресурсний підхід. *Концепція стратегічного управління, орієнтованого на людські ресурси*, ґрунтується на позиції, що переваги в конкуренції можна домогтися, якщо організація отримає і розвине людські ресурси, які дозволять їй швидше навчатися та ефективно застосовувати свої знання, ніж її конкуренти. Стратегічне управління, орієнтоване на людські ресурси, є ключем до створення конкурентної переваги. Стійка конкурентна перевага виникає внаслідок придбання та ефективного використання групи відмінних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати. Характеристиками сильної конкурентної позиції організації є:

- унікальні таланти працівників;
- показники роботи;
- продуктивність;
- гнучкість;
- інновації;
- здатність забезпечувати високий рівень персонального обслуговування замовників.

Стратегія, політика і практика управління людськими ресурсами організації є унікальним поєднанням процесів, процедур, людей, стилів, здібностей та організаційної культури. Одним з ключів до досягнення переваги в конкурентній боротьбі є здатність встановлювати відмінність між тим, що дає своїм замовникам ця організація, і тим, що можуть дати її конкуренти. Такої відмінності можна досягти за наявності стратегії, яка забезпечує те, що:

- кадри цієї організації вищої якості, ніж у її конкурентів;
- унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє ця організація, розвивається і навчається;
- розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання.

Метою стратегічного управління людськими ресурсами є поліпшення якості ресурсів, досягнення стратегічної відповідності між ресурсами і сприятливими можливостями та

отримання доданої вартості від ефективного розміщення ресурсів. Відповідно до теорії інтелектуального капіталу орієнтований на ресурси підхід підкреслює, що капітальні вкладення в кадри збільшують їхню цінність для фірми. Підхід, орієнтований на ресурси, може розвивати стратегічні можливості. Стратегічною метою буде створення організацій, які є інтелектуальнішими і гнучкішими, ніж їх конкуренти, для чого на роботу повинні будуть приймати і талановитіших співробітників, чиї навички слід розвивати і розширювати.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами спрямовано на:

✓ розширення інтелектуального капіталу організації. Коли зовнішнє оточення перебуває в стані постійної зміни, ресурси, що належать організації, та її можливості можуть бути набагато стійкішою основою, на якій можна побудувати самобутність;

✓ задоволення потреб інтелектуального капіталу організації. Стратегічне управління людськими ресурсами розглядає розвиток потенціалу ресурсів і досягнення стратегічної відповідності загалом;

✓ розвиток і збереження інтелектуального капіталу. Кадрові ресурси розглядають як основне джерело конкурентної переваги.

Ваговим складником стратегічного управління людськими ресурсами є *планування людських ресурсів* як системи підбору кваліфікованих кадрів, що має на меті забезпечити потреби організації в потрібній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки.

Основне завдання планування людських ресурсів полягає у забезпеченні реалізації планів організації з погляду людського фактора – персоналу, а саме:

- чисельності;
- кваліфікації;
- продуктивності;
- витрат.

Недосконале планування людських ресурсів дорого обходиться організаціям і може привести до втрат цінних

ресурсів. Ефективне планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки:

- *оптимізації використання персоналу* (детальне планування дозволяє виявити і продуктивно використати незатребуваний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів);

- *удосконаленню процесу прийому на роботу* (планування є джерелом інформації про потребу організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати й уникнути кризових ситуацій, які зв'язані з нестачею працівників);

- *організації професійного навчання* (план людських ресурсів є основою для планування і проведення професійного навчання. Розробка цього плану дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників).

Для планування людських ресурсів організації використовують різні методи, а саме:

- **екстраполяції** – метод, сутність якого в перенесенні поточної ситуації на майбутнє. Привабливість методу екстраполяції в його загальнодоступності, а обмеженість полягає в неможливості враховувати зміни в розвитку організації і зовнішнього середовища. У зв'язку з цим цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, які діють у стабільному навколишньому середовищі. Багато організацій користується методом *скоригованої екстраполяції*, який враховує зміни у співвідношенні чинників, які визначають кількість співробітників, – підвищенні продуктивності праці, підвищенні цін тощо;

- **експертних оцінок** – цей метод ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у людських ресурсах. Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників для цього можуть використовувати різні методи:

- групового обговорення;
- письмового огляду (коли кожному керівникові пропонують відповіді на підготовлені відділом людських ресурсів запитання);

- метод Дельфі (письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів, унаслідок якого досягають згоди щодо потреб у працівниках).

Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників, їхні знання і досвід надають планові додаткову вагу в очах вищого керівництва. Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю збору та опрацювання думок експертів, а також суб'єктивністю їхніх суджень;

моделювання – ґрунтується на формуванні моделі діяльності підприємства. Дає можливість змоделювати різні сценарії розвитку організації. У зв'язку з цим дозволяє прогнозувати потребу в кадрах на кожному окремому етапі стратегічного планування. Такий метод підходить для організацій, які мають нестабільну організаційну структуру і працюють в нестабільних юридичних та економічних умовах.

При плануванні людських ресурсів слід зважати на внутрішні та зовнішні чинники:

✓ *Внутрішні чинники:*

- наявний склад робочої сили організації;
- вакансії, потреби в нових посадах;
- очікування скорочення штату (звільнення, закінчення строку контракту, вихід на пенсію);
- нові організаційні структури чи операції, які вимагатимуть набору нових працівників або їхнього переміщення;
- заробітна плата і структура трудових і соціальних витрат.

✓ *Зовнішні чинники:*

- національний рівень зайнятості;
- пропозиція і попит на ринку на певні професійні групи, які мають певний рівень кваліфікації;
- кількість випускників вищих навчальних закладів, яких потребує ринок праці;
- кваліфікації фахівців на ринку праці;
- правові вимоги щодо ухвалення на роботу певних соціальних груп.

Ці ознаки можна доцільно враховувати у процесі планування людських ресурсів (рис. 26).

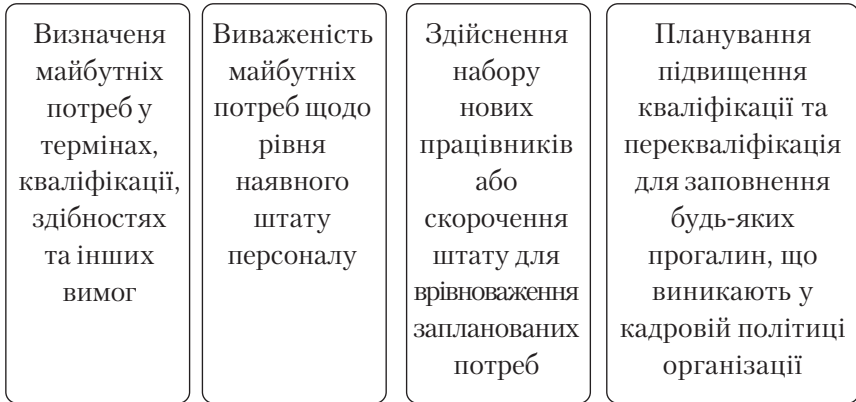


Рис. 26. Етапи планування людських ресурсів

Планування людських ресурсів забезпечує інформаційний процес та засади для ухвалення рішень щодо всієї подальшої діяльності управління людськими ресурсами.

10.3. Управління відбором персоналу

Кадри – це основний ресурс організації, що в першу чергу визначає успіх її діяльності. Тому одним з основних етапів управління людськими ресурсами є набір кандидатів та їх відбір. Відбір персоналу – це дії, які здійснює підприємство чи організація для виявлення зі списку кандидатів особи або осіб, які найкраще підходять на вакантне місце роботи.

Ухвалення на роботу є необхідною частиною управління персоналом. Процес пошуку потрібних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. Роботодавець простежує достатню відповідність між вимогами, зумовленими роботою, і передумовами успіху, які продемонстрував кандидат. У процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховують специфіку організації.

Головна мета відбору персоналу полягає в тому, що набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. Процес набору та відбору кандидатів наведено на рис. 27.

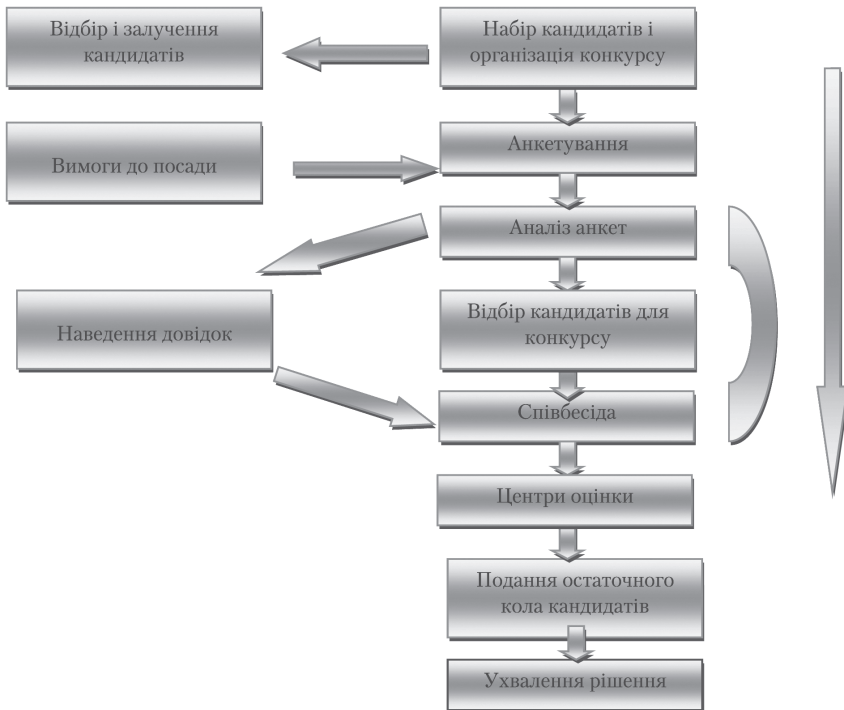


Рис. 27. Процес відбору кандидатів

Відбір персоналу – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника для встановлення його здатності виконувати посадові обов’язки на певному робочому місці або посаді, і в остаточному підсумку це вибір із багатьох претендентів такого, який найбільш годиться з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють мету організації.

При відборі кандидатів прийнято керуватися такими принципами, як:

- орієнтація на сильних кандидатів і пошук такого, який найбільше годиться для цієї посади (якщо декілька кандидатів не задовольняє вимоги, то доцільно переглянути вимоги, оскільки вони можуть бути завищені).

- відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.
- орієнтація на найкваліфікованіші кадри, але не вищої кваліфікації, ніж цього вимагає посада.

Забезпечення індивідуальних якостей кандидатів, що відповідають вимогам, які висувають до посади. Будь-яка організація постійно має потребу в персоналі, що обумовлено впливом таких факторів, як:

- ✓ **ринкові** – збільшення попиту на продукцію або послуги, що вимагає розширення виробництва;
- ✓ **технологічні** – використання нового обладнання вимагає працівників нових професій;
- ✓ **організаційні** – створення нових підрозділів з новими функціями і завданнями;
- ✓ **соціальні** – плинність кадрів, що вимагає їхньої заміни.
- ✓ **фактори**, що обумовлені державною політикою у сфері зайнятості населення.

Процедура відбору зазвичай складається з декількох методів, які повинні пройти претенденти на вакантну посаду. За кожного методу відсіюється частина заяв або ж потенційні працівники відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції. Методи відбору персоналу наведено на рис. 28.

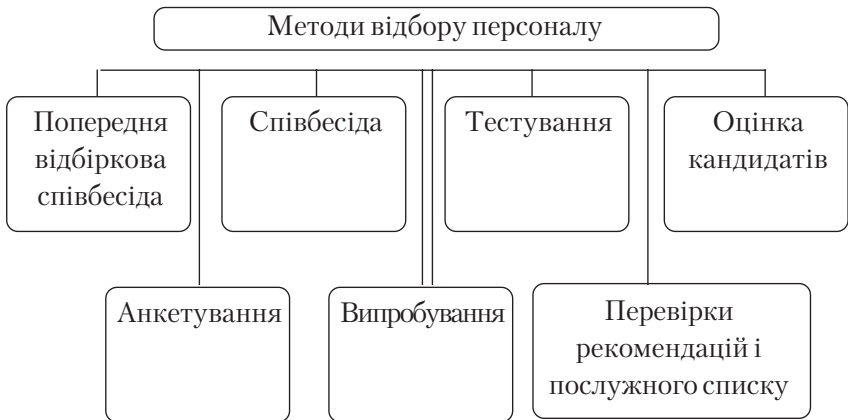


Рис. 28. Методи відбору персоналу

Попередню відбіркову співбесіду можна організувати за допомогою багатьох способів. У ряді випадків бажано, щоб кандидати приходили у відділ кадрів або на місце майбутньої роботи. У таких випадках спеціаліст відділу кадрів або відповідальний керівник проводить з ними попередню бесіду. При цьому в організаціях застосовують загальні правила її ведення, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку зовнішнього вигляду та домінуючі особисті якості.

Завданнями такої попередньої співбесіди є такі:

- попереднє визначення компетенції та особистих якостей претендента, а також його зацікавленості в роботі;
- інформування претендента про організацію, зміст роботи і терміни виконання;
- з'ясування інтересів і очікувань обох сторін, сфери їх розходження та можливих шляхів погодження;
- надання претендентові в остаточному підсумку можливості самому оцінити, чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Під час співбесіди працівники кадрової служби конкретніше визначають, наскільки претендент відповідає портретові ідеального працівника та його здатності виконувати потрібні виробничі функції, а також потенціал професійного зростання і розвитку.

Анкетування. Претенденти, які пройшли попередню відбіркову бесіду, повинні заповнити бланк заяви та анкету. Ту ж послідовність у питаннях використовують і вербувальники. Число пунктів анкети має бути якнайменше, і вони повинні висвітлювати інформацію, яка найбільше характеризує ефективність претендента. Пункти анкети повинні бути сформульовані в нейтральному стилі і припускати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови. Одне із завдань анкетування полягає в тому, щоб визначити особистісні якості та обставини, які можуть допомогти кандидатові в роботі в разі ухвалення його на роботу. Звертають особливу увагу на чинники, що вказують на потенційну можливість раннього звільнення працівника. В анкеті акцентують увагу на поточному

формулюванні причин звільнень у минулому, встановлюють частоту зміни роботи. Збирають загальні відомості про джерела мотивації та стимулювання і роблять припущення про чинники, що перешкоджають роботі.

Співбесіди є найпоширенішим методом відбору кадрів. Існує декілька видів співбесіди:

- 1) співбесіди, які проводять за схемою;
- 2) слабоформалізовані співбесіди;
- 3) співбесіди, які виконують не за схемою.

У процесі співбесіди обмін інформацією відбувається зазвичай у формі запитань і відповідей. Перед проведенням співбесіди слід ознайомитися із заявою кандидата. Бланки заяв, хоча вони і не відносяться до істинних засобів визначення здібностей чи психологічних характеристик, успішно застосовують для порівняльної оцінки рівня кваліфікації. Так, наприклад, конкретні відомості про стаж попередньої роботи, зарплату, характер освіти в закінченому навчальному закладі. Біографічні дані також допомагають виділити ефективних службовців, що вже працюють в цій організації.

Ще одним методом відбору є *тестування*. Застосовувані при відборі тести призначені для того, щоб отримати психологічний портрет кандидата, оцінити його здібності, а також професійні знання і навички. Вони дозволяють порівнювати кандидатів між собою або з еталонним, тобто ідеальним кандидатом. Тести використовують для вимірювання якостей людини, потрібних для результативного виконання роботи. За допомогою *тестування* можна оцінити здатність до аналітичного мислення, вміння швидко й точно виконувати роботи, охайність, уважність та пам'ять, інтелект і ряд інших властивостей.

Правила тестування:

1. Тести слід використовувати як один з інструментів відбору, але не єдиний.

2. Потрібно завжди оцінювати дієвість тестів для конкретної організації, тобто недостатньо впевнитися, що тести були ефективні в інших організаціях.

3. Для застосування тестів треба мати стандарти найму і відбору працівників в організації.

4. Потрібно вести записи, в яких відображено, чому прийняли того чи іншого кандидата.

5. Потрібно користуватися послугами спеціаліста-психолога при тестуванні.

6. Потрібно створити спеціальні умови під час проведення тестування.

Об'єктивне рішення про вибір кандидата, який найбільше годиться для цієї роботи, ухвалюють внаслідок застосування методу *профвідбору*. Профвідбір – це система заходів, що дозволяють виявити людей, які за своїми індивідуальними якостями найбільше годяться до навчання та ефективного виконання професійної діяльності з певної спеціальності. Доцільно створити професіограми працівника.

Професіограма (картка компетентності) – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатність виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі. Їх розробляють спільно лінійний керівник і спеціаліст служби персоналу. Професіограма складається з таких розділів, як:

1. Загальна характеристика професії, посади та її призначення

В цьому розділі враховують:

- ✓ перспективні завдання організації і підрозділу;
- ✓ питання розвитку підрозділу;
- ✓ освоєння нових видів продукції та інше.

2. Особливості трудового процесу (робота)

Сюди входять:

- ✓ робота на цій посаді;
- ✓ потрібний обсяг повноважень для ухвалення рішень на цій посаді чи необхідний елемент творчості на цій посаді;
- ✓ специфіка діяльності (індивідуальна, групова), яка тривалість і які потрібні фізичні зусилля;
- ✓ відповідальність працівника (підлеглі, фінанси, фонди та ін.);

- ✓ комунікаційні зв'язки, які потрібно мати на цій посаді;
- ✓ вимоги у зв'язку з цією роботою до освіти, здібностей, досвіду, стажу, інколи здоров'я;
- ✓ умови праці на цьому робочому місці;
- ✓ внутрішній і зовнішній контроль за роботою.

3. Психограма професії

Повинна відображати основні психологічні характеристики, які потрібні для виконання професійних обов'язків:

- ✓ психологічні функції, які мають якнайбільше навантаження та найважливіші для роботи;
- ✓ особливості сухвалення простору та часу;
- ✓ характеристики динаміки і напруженості роботи в різні періоди;
- ✓ характеристики точності, уваги, складності і ритму виконання операцій;
- ✓ необхідну швидкість формування і змін трудових та професійних навичок;
- ✓ потрібні характеристики щодо пам'яті та роботи з інформацією;
- ✓ вимоги до швидкості, гнучкості і критичності мислення;
- ✓ частоту стресових ситуацій і вимоги до емоційної стійкості;
- ✓ вимоги до вольових якостей (впевненість, сміливість тощо);
- ✓ вимоги до комунікаційних здібностей.

На попередньому етапі відбору за допомогою професіограми відсівають кандидатів, які нездатні виконувати потрібні виробничі функції. Іншими інструментами, окрім професіограми, в процесі первинного відбору можуть бути:

✓ *Аналіз анкетних даних* – передбачає, що біографія претендента є досить надійним індикатором його потенціалу для виконання виробничих функцій. Аналіз відбувається на підставі порівняння анкетних даних кандидата і моделі робочого місця. Наявність такої моделі є обов'язковою умовою проведення справедливого для кандидата й ефективного для організації відбору претендентів.

✓ *Графологічна експертиза*. Цей метод базується на теорії, згідно з якою почерк людини є досить об'єктивним

відображенням її особистості, і за допомогою почерку можна оцінити різні характеристики людини, зокрема і її здатність виконувати певні виробничі функції.

✓ *Фізіономічна експертиза* – на основі фотографії кандидата (профіль і анфас).

За результатами аналізу анкетних даних, графологічної та фізіономічної експертизи ухвалюють рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом.

Отже, фактично оцінка при прийомі – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Розглянувши механізми відбору персоналу, можна зробити висновок, що процедуру відбору кадрів слід розглядати в комплексі із загальною системою управління організації. Розробка програми із забезпечення організації новими працівниками повинна враховувати цілі організації, сформовану практику управління та наявність ресурсів. Основні етапи процесу відбору і використовувані методи залежать від того, з яких джерел – зовнішніх або внутрішніх організація припускає залучити кандидатів для заповнення вакантних посад.

Вибір методів (тестування, співбесіда тощо), на підставі яких організація проводитиме відбір кадрів, повинен визначатися критеріями, які мають відповідати вимогам посади та організації. Вибір технологій, які використовують при відборі, спрямований на те, щоб визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади та потребам організації. Тому організація повинна використовувати всі можливі методи відбору та залучати фахівців.

Для залучення кандидатів організація може використовувати такі джерела:

1. Пошук кандидатів усередині організації.

Перш ніж вийти на ринок праці, більшість організацій намагається знайти відповідного кандидата серед своїх працівників. Найрозповсюдженішими методами внутрішнього пошуку є такі:

- оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації;
- звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади;

- аналіз особових справ співробітників організації.

Пошук всередині організації не потребує значних фінансових витрат, сприяє посиленню авторитету керівництва організації серед її працівників і не вимагає інтеграції нових працівників в організацію. В той же час пошук всередині організації може викликати опір з боку керівників підрозділів, які намагаються приховати найкращих співробітників для себе. Крім того, цей метод обмежений кількістю працівників організації, серед яких може не знайтись потрібних людей.

2. Пошук з допомогою співробітників організації.

Кадрова служба може звернутися з проханням до співробітників організації зайнятися неформальним пошуком серед своїх родичів або знайомих. Цей метод має такі переваги:

- низькі фінансові витрати на залучення персоналу;
- простішу процедуру адаптації нових працівників в організацію завдяки тіснішим контактам з представниками організації.

Недоліки цього методу:

- працівники організації не є професіоналами в галузі підбору кадрів;
- вони не завжди об'єктивно оцінюють своїх близьких і знайомих;
- цей метод може призвести до розвитку сімейності в організації, що може відбитися на результатах ефективності діяльності організації.

3. Самовиявлення кандидатів.

Будь-яка організація отримує звернення від людей або листи з пропозиціями прийняти їх на роботу. Не маючи в цей час потреби в працівниках тієї чи іншої професії, організація на базі цієї інформації може сформувати банк даних кандидатів, яких можуть використовувати в майбутньому.

4. Оголошення в ЗМІ.

Основна перевага такого методу – широке залучення населення при відносно невеликих витратах. Недолік цього методу полягає в тому, що може статися широкий наплив кандидатів, більшість яких не будуть відповідати необхідним вимогам. Тому при розробці оголошення слід чітко і ясно

формулювати професійні і кваліфікаційні вимоги, щоб відразу відсікти кандидатів, які не відповідають вимогам, і зменшити обсяг роботи з опрацювання заяв.

5. Виїзди в інститути та інші навчальні заклади.

Цей метод результативний з погляду залучення молодих спеціалістів в організацію і не потребує великих фінансових витрат.

6. Державні агентства зайнятості.

Використання таких агентств дає змогу провести спрямований пошук претендентів з відповідними професіями при низьких витратах. Недоліком цього методу є те, що в державні агентства часто звертаються працівники, які мають низьку кваліфікацію, жінки, що повертаються з декретної відпустки, випускники навчальних закладів без стажу роботи.

7. Приватні кадрові агенції.

Їх умовно можна поділити на три групи:

Кадрові агенції. Механізм їхньої діяльності полягає у первинному відсіюванні таких претендентів, які не відповідають вакантній посаді, а потім наданні роботодавцеві можливості вибрати з декількох кандидатів, які найбільше годяться.

Останній етап процесу відбору персоналу – ухвалення остаточного рішення про прийняття кандидата на роботу. Остаточне рішення ухвалює особа або група осіб, уповноважених ухвалювати це рішення. Зазначені питання регламентує чинне на підприємстві Положення про наймання. Для ухвалення рішення про наймання аналізують весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору. Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Після ухвалення рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем:

- підготувати і підписати трудовий договір або контракт;
- видати наказ про зарахування на роботу.

Трудовий договір (контракт) – це угода між працівником і підприємством про дотримання таких умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу на певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;

- роботодавець дає згоду виплачувати працівникові узгоджену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен містити в собі таку інформацію:

- місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, на якому працівник повинен здійснювати свою трудову діяльність);

- трудові функції;

- тривалість терміну випробування (як правило, становить два – три місяці);

- розмір зарплати і додаткові пільги;

- систему компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);

- дату початку дії контракту (договору) і дату його завершення, якщо це контракт на фіксований період;

- робочі години і відпустки.

Резюмуючи особливості управління відбором персоналу, слід зазначити, що цей процес є одним із вагомих чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Важливість правильної побудови процесу відбору персоналу полягає в тому, що при його здійсненні роботодавець отримує можливість вибрати найкращі кадри. Цим він зумовлює підвищення ефективності праці персоналу, зниження затрат на планування та проведення відбору і внаслідок цього зростання доходу підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Людські ресурси – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

2. Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. Управління людськими ресурсами спрямоване на розв’язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

3. Ефективна система управління людськими ресурсами в сучасних ринкових умовах характеризується такими рисами, як горизонтальна система управління; делегування кадрової функції діючим організаціям; введення функцій планування людських ресурсів у загальний план та цілі організації.

4. Головними етапами чи функціями управління людськими ресурсами є: планування людських ресурсів; набір кандидатів та відбір кандидатів; призначення на посаду й орієнтація; навчання і розвиток; оцінка показників діяльності.

5. Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до ухвалення рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики та практики відносин трудового найму, пошуку і відбору співробітників, навчання, розвитку, винагород і трудових відносин.

6. Стратегічне управління людськими ресурсами переслідує чотири мети: застосування планування; логічного і послідовного підходу до проектування систем персоналу й управління ними; встановлення відповідності між діяльністю і політикою управління людськими ресурсами і певною ясно вираженою стратегією бізнесу; розгляду працівників цієї організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення «переваги в конкуренції».

7. Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічних можливостей завдяки забезпеченню організації кваліфікованими, лояльними і добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

8. Під плануванням людських ресурсів розуміється визначення, коли, де, скільки, якої кваліфікації, за якою ціною будуть потрібні організації співробітники для реалізації її завдань. Основне завдання планування людських ресурсів полягає у забезпеченні реалізації планів організації з погляду

людського фактора – працівників: їхньої чисельності; кваліфікації; продуктивності; витрат на них.

9. Етапи розробки моделі планування людських ресурсів: визначення майбутніх потреб у термінах, кваліфікації, здібностях та інших вимог; виваженість майбутніх потреб щодо рівня наявного штату персоналу; здійснення набору нових працівників або скорочення штату для врівноваження запланованих потреб; планування підвищення кваліфікації та перекваліфікація для заповнення будь-яких прогалів, що виникають у кадровій політиці організації.

10. Кадри – це основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності. Ухвалення на роботу є обов'язковою частиною управління персоналом. Процес пошуку потрібних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. В процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховують специфіку організації.

11. Головна мета відбору полягає у тому, що працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. Процес набору та відбору кандидатів складається з таких етапів: набору кандидатів і організації конкурсу (відбір і залучення кандидатів); анкетування (вимоги до посади); аналізу анкет; відбору кандидатів для конкурсу; співбесіди; центрів оцінки; подання остаточного списку кандидатів; ухвалення рішення.

12. Професіограма – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі. Іншими інструментами, окрім професіограми, в процесі первинного відбору можуть бути: аналіз анкетних даних, графологічна експертиза, фізіономічна експертиза.

13. Трудовий договір (контракт) – це угода між працівником і підприємством про дотримання таких умов: працівник дає згоду виконувати певну роботу на певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства; роботодавець дає згоду виплачувати працівникові узгоджену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ:

Завдання для самоперевірки знань:

1. Дайте визначення понять «управління людськими ресурсами», «стратегічне управління людськими ресурсами», «стратегія», «екстраполяція», «професіограма», «трудоий договір», що згадуються в розділі.



2. Назвіть основні характеристики особливостей людських ресурсів.

3. Заповніть схему: Етапи управління людськими ресурсами:



4. Охарактеризуйте особливості стратегічного управління людськими ресурсами.

5. Які характеристики сильної конкурентної позиції організації, на вашу думку, є ефективними на підприємствах України в сучасних ринкових умовах?

6. Охарактеризуйте, в чому полягає суть основного завдання планування людських ресурсів.

7. Дайте характеристику методів, які організація може використовувати для залучення кандидатів. Які з них є найефективнішими?

8. Попросіть менеджера навести приклад принципів, які використовують при відборі кандидатів. Проаналізуйте, чи ці принципи є ефективними, чи могли б ви запропонувати щось інше?

9. Охарактеризуйте інструменти відбору кадрів. Які з них, на вашу думку, найефективніші?

Практична вправа: «Розвиток навичок з менеджменту»

Дайте відповіді на такі питання щодо організації, яку ви обрали для вивчення:

1. Опишіть, як компанія здійснює управління людськими ресурсами. Чи ця система ефективна, чи має якість недоліки?

2. Чи стимулює компанія навчання працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію?
3. Який вид стратегічного управління людськими ресурсами застосовує ця організація?
4. Як компанія підходить до відбору та найму працівників?



Рекомендована література та корисні посилання

1. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. / Базаров Т. Ю. – М.: Майстерність, 2002. – 250 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб., 2-ге видання / Виноградський М. Д. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 180 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 1998. – 230 с.
4. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. / Крамаренко В. І. Холод Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 190 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Київ: ЦУЛ, 2007. – 230 с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / Мурашко М. І. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 180 с.
7. Приходько А. М. Механізм відбору персоналу – електронний режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2013_12_44.pdf
8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. / Савченко В. А – К.: КНЕУ, 2002. – 220 с.

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Лідерами не народжуються,
і їх не хтось створює –
вони створюють себе самі.*
Стівен Кові

11.1. Сутність та моделі лідерства

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найефективнішому для цієї ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Лідерство – це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Лідерство, як і влада, – це потенціал, який притаманний людині. Сила й примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення. Менеджер і лідер в організації – це не тотожні поняття. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство як специфічний тип стосунків управління базується більше на процесі соціального впливу. На відміну від управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно стосунки «керівник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються стосунками «лідер – послідовник».

Незважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити по тому, в якій мірі лідер впливає на інших.

Процес впливу на людей з позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Бути менеджером не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Відмінності в характеристиках між лідером і менеджером наведено в *додатку Д*.

Отже, лідерство – це соціально-психологічний феномен, пов'язаний з динамічними процесами в малій групі; поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості в групі. Лідерство є результатом дії як об'єктивних чинників (мети і завдань групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (потреби, інтереси, індивідуально-психологічні особливості членів групи), а також це дії лідера як ініціатора й організатора групової діяльності. Також сутність лідерства полягає в тому, що це складний соціально-психологічний процес групового розвитку, коли окремих індивід виконує роль лідера, внаслідок цього процесу відбуваються виникнення та диференціація групової структури, її оптимізація і вдосконалення. Лідер – це учасник групи, який у значущих ситуаціях здатний справляти суттєвий вплив на поведінку учасників групи.

Лідерство можна розглядати як один із процесів організації малої соціальної групи та управління нею, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. Відповідно лідер – це учасник групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної специфічної і досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацією спільної діяльності індивідів для найшвидшого й успішного досягнення спільної мети.

На формування моделі лідерства впливають: корпоративна культура підприємства і специфіка галузі. Існує дві основні моделі лідерства: *харизматична й експертна*.

Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, вмінні надихати, вести за собою. У більшості випадків формальний лідер, який володіє харизмою, одночасно

є і неформальним: він користується пошаною і симпатією колег не тільки як керівник, але і як людина. Його особа є сильним мотиваційним чинником для підлеглих. Харизматичний лідер легко об'єднує людей і створює відмінні команди. Як правило, його підлегли демонструють високий рівень лояльності і прихильності.

Існує два типи харизматичного лідера:

– лідер з м'якою харизмою – схильний мотивувати і переконувати. Як правило, з ним радяться в складних ситуаціях, обговорюють свої помилки, до нього звертаються за підтримкою. Проте м'який харизматичний стиль лідера має такі слабкі сторони, як: зниження субординації, ослаблення дисципліни, деякі елементи всездозволеності.

– лідер з жорсткою харизмою – дотримується свого рішення на основі тих фактів, які є в його розпорядженні. Такого лідера не можна примусити приєднатися до рішення, з яким він не згідний, що суперечить його поглядам та переконанням.

Експертне лідерство засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає найкращий фахівець – аналітик, експерт, здатний розв'язати практично будь-яку складну проблему. Експерт тут – це не професіонал, який не вміє керувати, а хороший фахівець у своїй справі й одночасно адміністратор, який може допомогти розв'язати будь-яку проблему.

Звичайно, можливий і ідеальний варіант – коли керівник однаковою мірою може відповідати обом моделям, чергуючи їх залежно від обставин. Проте в реальності таке можливо не завжди. Тому бажано визначити пріоритети, які можуть залежати від специфіки діяльності/функціоналу, етапу життєвого циклу організації або корпоративної культури.

Отже, харизматична модель лідерства потрібна в тих сферах діяльності, для яких комунікативна компетентність, уміння привертати людей, впливати, створювати позитивну атмосферу навколо себе і тому подібне найзначущіші. До цієї сфери можна однозначно віднести продажі, комерційну діяльність, роботу з

клієнтами, рекламу, маркетинг, деякі види офісних робіт. Експертна модель лідерства ефективна в діяльності, де професіоналізм не припускає високого рівня емоційної компетентності; успіх визначається радше специфічними навичками і знаннями, ніж умінням взаємодіяти з іншими людьми. До таких сфер можна віднести велику частину робіт, пов'язаних з фінансами, бухгалтерією, інформаційними технологіями.

Лідерство відображає креативність та емоційний інтелект керівництва, а менше приділяє уваги диктаторському стилю та авторитарності. Сферу поведінки подано на рис. 29.

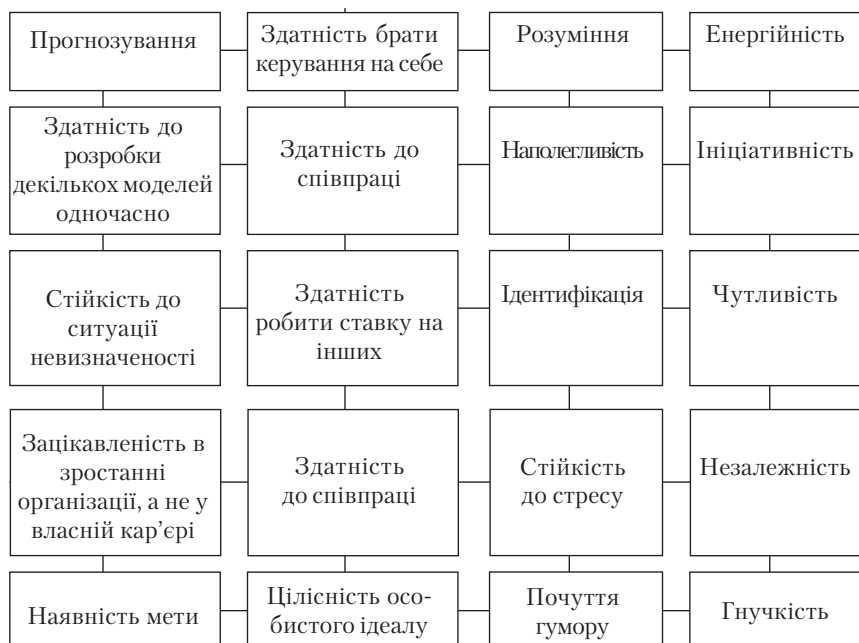


Рис. 29. Структура особистих характеристик успішності лідера

Сильний лідер не потребує багато інформації, якщо він володіє базовими знаннями, він інтуїтивно розуміє, що можна скласти прогноз ситуації. Високий показник завзятості для успішного керівника небажаний, оскільки потрібна гнучкість, яка виступає важливим аспектом поведінки лідера.

Багатоваріантність є складною для ухвалення рішень, але в умовах ринкової невизначеності ефективніша одноваріантна поведінка. Стійкість у ситуації невизначеності є головною якістю лідера, оскільки дозволяє йому не боятися невідомості або відсутності зворотного зв'язку. Переваги, які використовує менеджер, не заважають його діяльності, оскільки він впорується зі своїми справами і без негайного зворотного зв'язку і розв'язує проблеми в умовах невизначеності.

Успішний керівник вищого рівня володіє високою сприйнятливістю і розвинутою інтуїцією. Він сухвалює суть справи інтуїтивно та швидко і виявляє здатність відрізнити важливі сторони ситуації від несуттєвих. Здатність керувати ситуацією відповідає лідерові, який легко входить у роль керівника з миті свого призначення, не вибачається і не звертає уваги на претензії тих, хто вважає себе кандидатом на цю посаду. Лідер не дозволяє поширювати чутки та проявляти заздрість, і тим більше заважати виконанню своїх обов'язків. Наполегливий керівник успішно діє за відсутності жорсткого типу характеру, активно виконує задумане, навіть якщо його погляд виявляється непопулярним. Лідерові властиве інтуїтивне розуміння тих ідей, яких слід дотримуватися, його не лякає незгода інших, і при цьому він активно цікавиться всіма доступними для нього даними.

Здатність до співпраці лідера – вміння діяти ефективно й виважено. Йому вдається нівелювати свої неприємні почуття. Такому керівникові властиве вміння розмовляти з людьми тактовно, спілкуватися на будь-якому рівні. Завдяки хорошій здатності до міжособистісних контактів така людина намагається підтримувати не тільки оригінальні та цікаві ідеї, а й інших. Лідер вміє стримувати свою ворожість і агресивність.

У лідера повинна бути розвинута комунікативна здатність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працівниками, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця для кожного учасника трудового процесу.

Отже, лідер як ефективний менеджер повинен здійснювати функції, які групуються на двох головних векторах: виробничому й людському. Ці вектори становлять решітку менеджера, її розробили американські дослідники Р. Блей і Д. Моутон (*додаток Ж*). Між цими векторами (спрямованість на виробничий процес і на гуманне ставлення до персоналу) існує відповідна суперечність:

- коли намагатися всіма силами підвищити продуктивність праці, нехтуючи потребами й бажаннями людини, то результату можна не досягти;

- коли всю увагу приділити людині, результат не відповідатиме меті.

Р. Блей і Д. Моутон змодельовали матрицю, яка надає можливість визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, що відповідають різним типам менеджерів.

При визначенні значущості лідерства в системі менеджменту слід сказати про *транзакційну і трансформаційну моделі лідерства*.

Транзакційне лідерство – це стиль лідерства, за якого лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника». Керівники такого типу ретельно аналізують дії своїх підлеглих, щоб виявити помилки і неточності в них. Цей тип лідерства ефективний у кризових і надзвичайних ситуаціях. Транзакційне лідерство передбачає формально-ділові стосунки обміну, що ґрунтуються на індивідуальних, зазвичай фінансових, зовнішніх інтересах послідовників.

Транзакційні лідери використовують винагороди і покарання, домагаючись виконання завдань від своїх послідовників. При цьому вони ухвалюють цілі, структуру і культуру організації, що існує. Транзакційні лідери, як правило, несуть практичну спрямованість. Транзакційні лідери готові працювати в рамках чинної системи для досягнення цілей організації.

Трансформаційне лідерство посилює мотивацію, моральний дух і продуктивність послідовників за допомогою різних

механізмів. У цій моделі лідер є зразком для наслідування для його послідовників. При цьому лідер повинен виявляти слабкі і сильні сторони у своїх послідовників і ставити їм завдання, які можуть оптимізувати їхню роботу. Метою трансформаційного лідерства є зростання персоналу та підвищення мотивації працівників шляхом встановлення вищих цілей. Трансформаційне лідерство складається з чотирьох компонентів: харизми, високої мотивації, що надихає інших, індивідуального підходу та надання стимулів для творчої інтелектуальної діяльності.

Таблиця 5

**Порівняння трансакційної
і трансформаційної моделі лідерства**

Трансакційна модель	Трансформаційна модель
Пасивне лідерство, реагує на результати	Активне лідерство
Роботи в рамках організаційної структури	Змінює організаційну структуру, корпоративну культуру
Співробітники досягають цілей через заохочення і покарання, які встановлює лідер	Співробітники досягають цілей через вищі ідеали і моральні цінності
Мотивує послідовників, апелюючи до їхніх власних інтересів	Мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце
Збереження статус-кво, використання стресової роботи для досягнення найбільшої працездатності	Індивідуальна увага: кожна дія спрямована на вираження уваги і підтримки Сприяння творчим та інноваційним ідеям для розв'язання проблем

Отже, трансакційні лідери є лідерами, які обмінюють реальні винагороди за працю на відданість послідовників. Трансформаційні лідери є лідерами, які змушують своїх послідовників зосередитися на вищих порядках власних потреб, при цьому підвищуючи обізнаність про значення результатів власної праці і нових способів, за допомогою яких цих результатів можна досягти. Трансакційні лідери, як правило, більш пасивні, у той час як трансформаційні лідери демонструють активну поведінку.

Відповідно до моделей лідерства виділяють певні лідерські стилі. *Стиль лідерства* як стійка відтворювана відмітна модель, за якою лідер здійснює свої функції, фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням і послідовниками, ціннісні орієнтації, особливості ухвалення рішень і низку інших факторів. Виділяють різні стилі лідерства залежно від певних ознак.

Залежно від стосунків лідера і його команди вирізняють такі стилі лідерства:

- *авторитарний* – передбачає одноосібний спрямований вплив лідера: головний метод – директиви, накази і доручення, засновані на загрозі застосування покарання, підлеглі повинні безвідмовно виконувати його волю;

- *демократичний* – для нього характерні врахування інтересів і думок людей, які його оточують, залучення їх до ухвалення рішень та стимулювання ініціативи, головний метод керівництва – заохочення та похвала оточення;

- *відсторонений* – проявляється у пасивній позиції лідера, коли він здійснює управлінські функції, і наданні достатньої самостійності виконавцям, а також у бажанні уникнути можливих конфліктів, основний метод – прохання, переконання, поради. Можливі ситуації, коли саме найближче оточення починає маніпулювати політиком.

Залежно від ставлення лідера до змін і здатності до інновацій виділяють:

- *консервативний стиль*: лідери орієнтовані на керівництво відповідно до норм, що раніше установилися, а їхніми сильними

сторонами є витримка, вірність справі, терпимість, увага і вміння передбачити обставини;

- *ініціативний стиль* – проявляється у здатності лідера виходити за межі загально визнаних правил управління і в генерації нових ідей (типові – рішучість, сміливість, наполегливість при досягненні мети, з іншого боку – надмірна вимогливість, невміння змінювати поставлені завдання, імпульсивність, намагання дуже багато брати на себе).

Залежно від мети, на яку орієнтований лідер, виділяють:

- *інструментальне лідерство*, яке сконцентроване на досягненні поставлених завдань і відповідно вимагає від лідера та його команди високого рівня компетентності;

- *емоційне лідерство*, орієнтоване на встановлення добрих стосунків з послідовниками.

Ідеальний приклад лідерства – це адекватна самооцінка і мотивація на досягнення блага підприємства.

11.2. Гендерний та інтелектуальний складники в менеджменті

Гендерний складник є важливим напрямком розвитку менеджменту. Науково обґрунтоване та виважене управління процесами формування та впровадження гендерної політики є актуальною вимогою управління персоналом.

Гендер (англ. *gender* – стать, від лат. *Genus* – рід) – соціально-біологічна характеристика, через яку визначають:

- відмінності поняття «чоловік» та «жінка»;
- психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності;
- цілісну психічну репрезентацію статі, сповнену неповторним динамічним глибинним, когнітивним та поведінковим поняттям жіночого й чоловічого, яку індивід здобув унаслідок набуття індивідуального гендерного досвіду.

Реалізуючи місію і принципи гендерного паритету в менеджменті, існує можливість досягти гендерного паритету

серед керівників підприємств. Численні дослідження підтверджують існування інших факторів, що заважають жінкам у службовому зростанні порівняно з чоловіками. Одним з таких факторів є негативне ставлення оточення, стереотипи про слабкі чи недостатні лідерські якості жінок. Вимоги до жінок і чоловіків лідерів різні, як і оцінка їхніх лідерських якостей відбувається за різними стандартами. Це негативно впливає на весь процес управління, бо не повною мірою використовує як жіночий, так і чоловічий потенціал, нав'язує ролі, які можуть не відповідати потребам, хисту, навичкам чоловіків і жінок.

Дискримінація за ознакою статі стосується багатьох аспектів життя і відносин, залишається соціальною проблемою, незважаючи на величезний поступ у забезпеченні рівності між статями, якого було досягнуто протягом останніх десятиріч.

Відсутність потрібного досвіду, потреба приділяти багато уваги сім'ї і дітям, стиль ведення переговорів і дискримінація – все це допомагає пояснити гендерні відмінності, що існують.

Традиційні шляхи розвитку кар'єри та культурні норми, які їх створили і зміцнили, не завжди дозволяють жінкам отримати навички, потрібні для найвищих керівних посад та для прояву себе в разі ефективних лідерів. Дослідження показують, що навіть у суспільствах з якнайбільше розвиненою демократією жінки стикаються з більш високим соціальним ризиком, ніж чоловіки, коли перед ними стоїть розв'язання ділових проблем. Жінки, як правило, не так добре інтегровані в чоловічі мережі, які домінують в організаціях, і гендерні стереотипи все ще стоять на шляху жінок, які намагаються подолати подібні бар'єри. Питання про відповідний стиль – коли використовувати навички жорсткого або м'якого управління рівною мірою відносяться до чоловіків і жінок і не повинні бути затьмарені традиційними гендерними стереотипами. Останнім часом особливого поширення набуває інформаційне суспільство. Сучасні лідери повинні мати можливість використовувати

мережі для спільної роботи, а також заохочувати до участі в ній. Стиль управління жінок, навички налагодження відносин відповідають вимогам управління в новому світі організацій і груп, заснованих на знаннях, до якого чоловіки в більшості менш підготовлені.

Наукові теорії, що стосуються гендерного вивчення менеджерів, загалом можна віднести до одного з трьох напрямів, таких як:

1. Домінування гендерного фактора над лідерською позицією. Це характеризується тим, що на керівних посадах в більшості представлені чоловіки, жінки виступають суто в символічній ролі (Р. Кентер). Також існують певні стереотипи в суспільстві: чоловіків-лідерів сприймають краще, а особливо там, де домінують консервативні погляди на місце жінки в суспільстві (концепція гендерного потоку, Б. Гутек). Суспільство висуває суворіші вимоги до жінок-лідерів (теорія гендерного відбору лідерів, Дж. Боумен, С. Суттон).

2. Домінування лідерської позиції над гендерним фактором. Концепції і теорії цієї позиції говорять про те, що перше місце займає позиція людини в офіційній структурі, посада, яку вона обіймає, а не стать (ситуаційно-посадовий підхід, Р. Пауз, Дж. Гант), жінки й чоловіки відрізняються за лідерською ефективністю лише за умови використання різного стилю керівництва (ймовірнісна модель лідерства, Ф. Фідлер).

3. Рівноцінність гендерного фактора та лідерської позиції. Хоча в цій групі теорій передбачають рівність жінок-лідерів та чоловіків, проте вона виражається лише теоретично. Щоб досягти успіху в суспільстві, чоловіки і жінки-лідери мають відповідати гендерному стереотипові. Згідно зі стереотипом ця роль є маскуліною, тож жінки-лідери відчують конфлікт між гендерною і лідерською ролями (соціально-рольова теорія, Е. Іглі).

У порівнянні ділових і психологічних якостей жінок і чоловіків можна визначити певні відмінності в чоловічому і жіночому менеджменті. (табл. 6).

Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Управлінські якості	Характеристики управлінських якостей	
	Жінки	Чоловіки
Мотиви трудової діяльності	Сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію	Розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади
Стиль керівництва	Характерна більша демократичність	Використовують командно-адміністративний стиль управління
Увага до сфери міжособистісних стосунків	Більше уваги приділяє стосункам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних стосунків	Турбується у більшості випадків тільки фінансово-виробничими питаннями
Емоційність на роботі	Емоційні	Стримані

Певні гендерні зрушення є важливою проблемою щодо забезпечення реальної рівності прав і можливостей жінок та чоловіків. Потрібно сприяти постійній системній роботі над гендерними стереотипами, які суттєво впливають на «гендерну піраміду, що існує на підприємстві»; поширенню інформації щодо прав і процедур; формуванню гендерно спрямованих цінностей у професійній сфері.

Інтелектуальний складник у менеджменті також є вагомим чинником досягнення мети діяльності.

Одним з визначальних чинників досягнення успіху є вміння зрозуміти і правильно вибудувати стосунки з людьми. Людина живе в суспільстві, і її дії багато в чому залежать від оцінки, вчинків

і рішень інших людей. Отже, *соціальний інтелект* – це здатність людини правильно розуміти свою поведінку і поведінку інших людей у суспільстві. Виділяють три групи соціального інтелекту: пізнавальні, поведінкові та емоційні здібності.

До пізнавальних здібностей відносять соціальні знання, соціальну пам'ять, соціальну інтуїцію і соціальне прогнозування.

Емоційні здібності – це вміння регулювати свій настрій і емоційну поведінку.

Поведінкові здатності – це соціальне сухвалення, тобто вміння вислухати іншу людину, зрозуміти й оцінити почуття гумору, готовність до співпраці з іншими людьми, до роботи з досягнення загальних значущих результатів, соціальна адаптація.

Емоційний інтелект – це різновид соціального інтелекту, і він визначається як сукупність найрізноманітніших здібностей, які забезпечують можливість успішно діяти в будь-яких ситуаціях. Емоційний інтелект – група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій оточення. Виділяють п'ять субкомпонентів, які характеризують структуру емоційного інтелекту:

- саморозуміння (усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самоактуалізація);
- комунікативний потенціал (емпатія, соціальна відповідальність);
- власне адаптаційні здібності (вміння розв'язувати проблеми, долати труднощі, емоційна лабільність);
- антистресовий потенціал (стійкість до стресів, самоконтроль);
- загальний настрій (оптимістичність).

Емоційний інтелект являє собою гнучкий набір навичок, які можна придбати і поліпшити з практикою. Емоційний інтелект має величезний вплив на кар'єру. Це потужний спосіб зосередити свою енергію на одному напрямку й отримати приголомшливий результат, він впливає практично на все, що ви говорите і робите кожен день. Емоційний інтелект є найбільшим провісником продуктивності на робочому місці і найпотужнішим чинником лідерства та особистої майстерності.

Емоційний інтелект можна розвивати. Для того, щоб визначити і-к'ю, існують спеціальні психологічні тести (*додаток Є*), але вони експериментальні й не мають єдиного, прийнятого в усьому світі варіанта, як тест на ай-к'ю. Людина з високим і-к'ю вміло знаходить вихід зі складних ситуацій, легко і конструктивно розв'язує проблеми, доброзичлива і приємна у спілкуванні, намагається уникати конфліктних ситуацій, самодостатня і незалежна, реалістично оцінює свої здібності, ініціативна. Людина з низьким і-к'ю часто агресивна, конфліктна, неприємна у спілкуванні, погано контролює свої миттєві бажання і швидкоплинні імпульси, не впевнена в собі, не задоволена життям, не прагне до самовдосконалення і не знає, чого хоче в житті, не вміє говорити про почуття і не бажає розуміти почуття інших людей, часто відчуває неспокій, співчуття, почуття провини, холодна, закрита, важко йде на контакт.

Отже, інтелектуалізація менеджменту – це всебічний і багатофакторний процес набуття і використання підсистемами менеджменту підприємства нових якостей, виражених у нормах управління (законах, закономірностях, принципах) та категоріях менеджменту, які базуються на максимізації впровадження системних знань і вмій, зростанні інтелектуального капіталу, динамічній інтелектуальній активності персоналу, інтелектуально-інформаційних технологіях, найповнішому залученні особистісного й сукупного інтелекту до збільшення ринкової вартості підприємства.

Мета інтелектуалізації систем менеджменту визначається цільовими пріоритетами підприємства, а саме:

- забезпеченням конкурентоспроможності на ринку;
- динамічною адаптацією до змін зовнішніх обставин на основі формування внутрішнього середовища розвитку інтелектуального потенціалу, ефективного використання складників інтелектуального капіталу (споживчого, людського й організаційного);
- розробкою і реалізацією комплексної політики інтелектуалізації систем менеджменту підприємства, спрямованої на якнайповніше використання людського інтелекту, знань і світових здобутків науки і техніки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Лідерство – це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Це соціально-психологічний феномен, пов'язаний з динамічними процесами в малій групі; поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості в групі.

2. Існує дві основні моделі лідерства: харизматична й експертна. Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, вмінні надихати, вести за собою. Експертне лідерство засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає найкращий фахівець – аналітик, експерт, здатний розв'язати практично будь-яку складну проблему.

3. У менеджменті сформовано моделі лідерства: трансакційне лідерство – це стиль лідерства, за якого лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника»; трансформаційне лідерство посилює мотивацію, моральний дух і продуктивність послідовників за допомогою різних механізмів.

4. Відповідно до моделей лідерства виділяють певні лідерські стилі: авторитарний, демократичний, відсторонений, консервативний стиль, ініціативний, інструментальне лідерство, емоційне лідерство.

5. Наукові теорії, що стосуються гендерного вивчення менеджерів: домінування гендерного фактора над лідерською позицією; домінування лідерської позиції над гендерним фактором; рівноцінність гендерного фактора та лідерської позиції.

6. Інтелектуальний складник у менеджменті також є вагомим чинником досягнення мети діяльності. Розрізняють: соціальний інтелект – це здатність людини правильно розуміти свою поведінку і поведінку інших людей у суспільстві; емоційний інтелект – це різновид соціального інтелекту, і він визначається як сукупність найрізноманітніших здібностей, які забезпечують можливість успішно діяти в будь-яких ситуаціях.

7. Інтелектуалізація менеджменту – це процес набуття і використання підсистемами менеджменту підприємства нових

якостей, виражених у нормах управління (законах, закономірностях, принципах) та категоріях менеджменту, які базуються на максимізації впровадження системних знань і вмінь, зростанні інтелектуального капіталу, динамічній інтелектуальній активності персоналу, інтелектуально-інформаційних технологіях, найповнішому залученні особистісного й сукупного інтелекту до збільшення ринкової вартості підприємства.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ



1. Висловіть своє розуміння понять «лідерство» та «менеджмент». Що між ними спільне, а що відмінне?

2. У чому полягають особливості діяльності лідера?

3. Охарактеризуйте моделі лідерства:

а) харизматична модель _____

б) експертна модель _____

в) модель особливостей _____

г) біхевіористична модель _____

4. Менеджерська решітка базується на двох векторах:

а) виробничому й людському;

б) диктатора й демократа;

в) песиміста й маніпулятора.

5. Встановіть відповідність між поняттями:

1) Трансакційна модель

--	--	--

--	--	--

2) Трансформаційна модель

а) пасивне лідерство, реагує на результати;

б) активне лідерство;

в) співробітники досягають цілей через вищі ідеали і моральні цінності;

г) співробітники досягають цілей через заохочення і покарання, які встановлює лідер;

г) мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце;

д) мотивує послідовників, апелюючи до їхніх власних інтересів.

6. Дайте визначення поняття «гендер», що згадується у розділі.

7. Оберіть торговельну організацію, де ви проходили практику, та проаналізуйте, чи існують у ній будь-які гендерні стереотипи, і якщо так, зазначте їх.

8. Дайте порівняльну характеристику емоційному і соціальному інтелекту.

9. Перелічіть та проаналізуйте лідерські стилі. Який стиль лідерства притаманний саме вам?

Рекомендована література та корисні посилання

1. Батюк Б. Б. Стилi лiдерства в управлiнських рiшеннях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2\(1\)_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2(1)_9.pdf)



2. Бендас Т. В. Психология лидерства. / Бендас Т. В. – СПб.: Питер, 2009. – 431 с.

3. Берн Ш. Гендерная психология. / Берн Ш. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. – 320 с.

4. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: підручник // Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2009. – 430 с.

5. Довгань Л. Є. Менеджер – підготовка і перепідготовка. / Довгань Л. Є., Немцов В. Д. – К.: МП «ОКО», 2003. – 126 с.

6. Драйден Г. Революція в навчанні / Драйден Г., Вос Дж. – Львів: Літопис, 2005. – 542 с.

7. Дзвінчук Д. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління / Дзвінчук Д. – К.: Нічлава, 2006. – 378 с.

8. Завадський Й. С. Менеджмент: – Т.1 / Завадський Й. С. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. – 2007. – 543 с.

9. Клецина И. С. Гендерная психология та направления развития: практикум / И. С. Клецина. – СПб., 2003. – 471 с.
10. Кремень В. Г. Філософія управління / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, Пономарьов О. С. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 524 с.
11. Кудряшова Є. В. Лідер і лідерство: дослідження лідерства у сучасній західній суспільно-політичній думки. / Кудряшова Є. В. – К: Вид-во ПМПУ, 2006. – 256 с.
12. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. / Лозниця В. С. – К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
13. Микитко О. Г. Вплив гендерних стереотипів на статус жінки лідера в сучасному українському суспільстві / О. Г. Микитко// Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. – 2009. – 135–139 с.
14. Салига С. Я. Основи менеджменту: Навч. посібник. / Салига С. Я. – К.: «ОКО», 2004. – 140 с.
15. Свердлюк. Я. І. Жінки в політиці: міжнародний досвід для України / Я. І. Свердлюк. – К.: Атіка, 2006. – 145 С.
16. Сергій О. М. Гендерні особливості менеджменту [Електронний ресурс]. http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68527.doc.htm
17. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-in/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf
18. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. / Туленков М. В. – К.: МАУП, 2008. – 136 с.
19. Філонович С. Р. Лідерство і практичні навички менеджера / С. Р. Філонович, Л. Є. Миронова. – К.: ИНФА-М, 2000. – 203 с.

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

12.1. Управління групами в організаціях

Групи є невід'ємним складником організацій. Вони слугують основою для виконання великого обсягу робіт і існують як всередині, так і поза звичайними структурними межами організацій. Під групою розуміють двох або більше людей, які постійно взаємодіють для досягнення спільної мети. Керівництво створює групи, коли поділяє працю за горизонталлю (підрозділи) і за вертикаллю (рівні управління). Отже, велика організація може складатися із сотень, тисяч груп.

За визначенням науковця М. Шоу: «**Група** – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа справляє вплив на інших та водночас перебуває під впливом інших осіб».

Отже, *групу* можна визначити як «два або більше індивідів, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного так, що створюють нову сферу спілкування».

Групи виникають в організації і функціонують як відокремлені структурні підрозділи у зв'язку з такими передумовами:

✓ внаслідок 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 розв'язують цільові завдання (ця причина

появи груп в організації, зазвичай, призводить до формування формальних груп);

✓ існує *природна спрямованість людини* до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з ними. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу в розв'язанні своїх завдань. У групі людині легше досягти «винагородження» у вигляді визнання або матеріального заохочення, у групі людина вчиться, переймаючи досвід інших. Група надає людині більше впевненості в собі у зовнішніх взаємодіях;

✓ група надає людині можливість проводити час у приємному оточенні. Група може слугувати джерелом *розв'язання особистих проблем* (щодо почуття потрібності комусь, уникнення самотності).

Групи в організації створюються за різними ознаками і різними засобами. Відповідно до цього визначають **два основні типи груп:**

• **Формальні групи** – створюють за рішенням керівництва організації для ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.

• **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 є і суттєві відмінності:

- формальні групи функціонують згідно з розробленим планом у процесі організаційної діяльності;

- неформальні групи створюються як реакція індивідуумів на незадоволені потреби, які є наслідком механізації соціальної взаємодії.

Порівняння формальних і неформальних груп подано в *додатку 3*.

Процес створення груп в організації має свої особливості. *Поява формальних груп* тісно пов'язана з організаційним розвитком. Особливостями їхнього розвитку є:

- процес створення підрозділів і подальшого підбору персоналу – це і є фактично процес створення формальних груп;
- керівництво створює формальні групи згідно з конкретними планами;
- формальні групи можуть створювати на тимчасовій основі.

При виникненні *неформальних груп* їхні члени не завжди усвідомлюють мету своєї діяльності. Головні причини виникнення неформальних груп пов'язані з бажанням задовольнити такі потреби:

- належності;
- взаємодопомоги (для нових працівників);
- захисту (опір діям вищого керівництва);
- спілкування;
- симпатії (прояв тіснішого спілкування через виконання подібної або взаємопов'язаної діяльності).

В організації можуть створювати різні *типи формальних груп*, які передбачають відповідні особливості управління ними.

Група керівника включає керівника і його безпосередніх підлеглих. Група керівника є ланкою організаційної структури, і її створюють для виконання визначених функцій.

Ключову роль в успішній діяльності команди відіграють *стосунки між керівником і підлеглими*, які за інженерною психологією¹ можна класифікувати за чотирма напрямками, такими як:

1. *Визначення обов'язків підлеглих* (предмет роботи, повноваження, взаємовідносини з колегами і керівниками).
2. *Правила діяльності або виконання обов'язків* (формування чіткого уявлення про результати, яких очікують, знання можливих помилок, джерела цих помилок та шляхи їх усунення).
3. *Оцінка, яку здійснює керівник, ділових якостей співробітника* (підлеглий знає важливість свого внеску у спільну справу,

¹Розділ психології, в якому досліджується взаємодія людини і технічних пристроїв. Основними завданнями є дослідження процесів приймання, опрацювання та збереження інформації, яку здійснює людина при проектуванні технічних простоїв та управлінні ними.

керівник визначає розмір цього внеску і повідомляє про це інших членів групи, підлеглий відчуває зацікавленість до своєї особи з боку керівника; керівник турбується про просування підлеглого по службі).

4. *Винагородження підлеглого* за добре виконану роботу і додаткова мотивація.

Іншим типом формальної групи є **робоча (цільова) група**, що включає співробітників, які спільно виконують одне завдання. Характерними рисами робочих груп є тимчасовий характер їх існування (до виконання завдання), а також їхня висока самостійність. Ефективна робота таких груп значною мірою залежить від продуманої організації різних зборів і нарад, а також подолання одностайності думок.

Комітети (комісії, ради, команди) – група, якій делеговано повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань.

Особливості комітетів:

- до їхнього складу залучають співробітників різних підрозділів організації;
- комітет не завжди ухвалює рішення і виконує дії;
- частіше така група готує пропозиції і рекомендації керівництву з тих чи інших питань.

Комітети доцільно використовувати при виникненні складних ситуацій, коли потрібно враховувати різні погляди, ідеї або коли слід підняти дух організації і скоординувати діяльність різних підрозділів.

Управління *неформальними групами* повинно враховувати особливості неформальних груп і фактори, які впливають на їхню діяльність. Особливостями неформальних груп є соціальний контроль, опір змінам і наявність неформальних лідерів.

Соціальний контроль полягає в тому, що група встановлює еталони прийнятної і неприпустимої поведінки для своїх членів (щоб група прийняла особу та повинна дотримуватись цих норм). На порушників еталонів чекають санкції, які зводяться, як правило, до відчуження.

Зміни погрожують самому існуванню неформальної групи, і тому *опір змінам* є невід'ємною характеристикою будь-якої неформальної групи. Подолати опір можна шляхом заохочення підлеглих до ухвалення рішень.

Наявність неформальних лідерів – керівники неформальних груп виконують ті самі функції, що й керівники формальних груп, однак із перерозподілом влади. Так, неформальний лідер не має законної влади (саме в цьому його велика перевага), натомість має особливу владу винагородження і володіє набагато більшою експертною й еталонною владою. Водночас керівники неформальних груп застосовують свою владу до членів групи аналогічно тому, як це робить лідер формальної групи.

Серед факторів, що впливають на діяльність неформальних груп, розрізняють такі, як розмір і склад групи, групові норми, згуртованість членів групи, конфліктність, статус і ролі членів групи, а також розподіл ролей між ними. Розгляньмо ці фактори детальніше.

Розмір групи. Багато досліджень у цьому напрямі не дало однозначних результатів. У різних випадках ефективними були групи чисельністю від чотирьох до 11-ти осіб. У таких групах люди відчують більшу задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Із збільшенням розмірів групи важче досягти згоди, ускладнюється спілкування. На практиці використовують рекомендацію 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.

Склад групи відображає ступінь єдності поглядів і інтересів її членів, кутів зору, підходів, які використовують у розв'язанні проблем. Великий ступінь єдності дозволяє уникати конфліктів, однак знижує продуктивність. Що більше відмінностей між членами групи, то легше знаходити різні підходи до розв'язання проблем. З іншого боку, це загрожує згуртованості групи і може її зруйнувати.

Групові норми – це правила поведінки, яких очікує група від кожного її учасника, дотримання яких дозволяє учасникові належати до групи і розраховувати на її підтримку. Групові норми визначають напрями діяльності групи – «за» чи «проти» цілей організації. Норми встановлюють відносно досягнення цілей, якості роботи, стосунків із замовниками, кваліфікації персоналу, внутрішньогрупових стосунків тощо.

Наслідком високого ступеня *згуртованості* як міри тяжіння членів групи один до одного і до групи загалом є групова однотайність. *Групова одностайність* відображає тенденцію пристосування і придушення індивідуальних поглядів і дій членів групи на користь групової гармонії.

Статус членів групи пов'язаний із старшинством у посадовій або неформальній ієрархії, назвою посади, розміщенням та облаштуванням службового приміщення, наявністю секретаря й іншого обслуговувального персоналу, освітою, поінформованістю про стан організації. Що вищий статус, то вищий ступінь впливу.

Критичним фактором ефективності роботи групи є *ролі членів групи*. З одного боку, в кожній групі потрібно виконувати визначені ролі. З другого, ролі неможливо нав'язувати, тому що це може призвести до міжособових конфліктів. Ролі мають обирати члени групи добровільно. Тільки збіг бажаних і потрібних ролей дозволяє групі досягти ефективної роботи. Одним із ключових елементів процесу управління групами є *розподіл ролей між членами групи*.

На практиці для цього використовують *два підходи* – функціонально-цільовий і соціально-психологічний. Відповідно до функціонально-цільового підходу визначають два типи ролей:

- *цільові ролі* розподілено так, щоб мати можливість підбирати групові завдання і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, виказування думок, опрацювання, координування, узагальнення);
- *підтримувальні ролі* повинні сформувати таку поведінку, яка сприяє підтримці й активізації життєдіяльності групи

(заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, виконувальність, відбиття почуттів групи).

Соціально-психологічний підхід має за мету створення міцного командного духу, забезпечення згуртованості групи, а самі цілі буде визначено і досягнуто пізніше. Відповідно до соціально-психологічного підходу визначають такі 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. Кожна група, як формальна, так і неформальна, проходить певні етапи формування. Процес формування груп включає шість стадій. Перехід до кожної наступної стадії означає підвищення рівня зрілості групи і характеризується більшою продуктивністю. Нижче наведено опис кожної із стадій формування груп.

1. Орієнтація. Завдання цієї стадії – «зламати кригу». Високого рівня міжособового спілкування досягають 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 внаслідок появи нового оригінального лідера або консенсусу влади. Цей етап відносно нетривалий.

4. Ілюзія. Успішне подолання попередньої стадії формує у членів групи уявлення, що всі труднощі подолано, і виникає ілюзорне відчуття гармонії, можливості простого розв'язання всіх проблем.

5. Розчарування. Нереалістичні очікування попереднього етапу вимагають від членів групи пошуку кращих дій, зіставлення сильних та слабких сторін кожного члена групи.

6. Сприйняття. Між членами групи виникає довіра у стосунках, взаємодопомога в конфліктах, віра в майбутню діяльність. Ролі у групі поділяють усвідомлено. Досягають більшої продуктивності.

При управлінні групами також важливо розуміти особливості групової поведінки. Головна відмінність між індивідуальною і груповою поведінкою полягає в тому, що в групі людина усвідомлює, що її особиста поведінка впливає на поведінку інших членів групи й поведінку групи загалом, а поведінка інших членів групи й поведінка групи загалом впливає на неї особисто. Вихідним пунктом моделі групової поведінки 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 всі ті об'єкти, процеси та події, які перебувають за межами групи, але впливають на неї. Найвагомішими факторами середовища є організаційна культура, робочі завдання, технологія, система оплати праці тощо. Модель групової поведінки, яку запропонував Дж. Хоманс, визначає фактори середовища:

✓ *поведінку, якої очікують від групи*, тобто сукупність:

- видів діяльності;
- взаємодій;
- емоцій.



визначає формальне керівництво групи і призначає членам групи як їхні спеціальні ролі

✓ *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 в групі в подальшому.

Відповідно до моделі Дж. Хоманса поведінка, якої очікують від групи, та особисті фактори членів групи впливають на реальну поведінку групи, що складається. Поведінка, що виникла, відрізняється від поведінки, якої очікують. При цьому взаємовідносини та міжособові емоції тісно пов'язані між собою.

Цей зв'язок існує тільки за умов відсутності несприятливих впливів. Сприятливі емоції виникають між членами групи, які

взаємодіють частіше, так само як і частіші взаємовідносини виникають між членами групи, які симпатизують один одному. Несприятливі емоції виникають щодо членів групи, які порушують прийняті у групі норми. В подальшому несприятливі емоції часто призводять до дій, пов'язаних із «покаранням» порушника.

Характер поведінки групи, що реально склалася, впливає на результати її діяльності, на те, як група виконує завдання, на отримання внутрішнього задоволення та відчуття особистого росту. Ці результати можуть або підтримувати поведінку, якої очікують, і підвищувати подальші результати, або вступати в суперечність з поставленими міжособовими завданнями і знижувати результативність діяльності групи.

Знання особливостей моделі групової поведінки Дж. Хоманса веде до таких висновків щодо управління групами:

- ✓ *менеджер повинен чітко визначити ролі кожного члена групи.* Рольові конфлікти можна мінімізувати через встановлення ієрархії влади;

- ✓ *менеджер повинен постійно відстежувати 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 брати до уваги і формальний ієрархічний ранг працівника, і його неформальний груповий статус.*

Отже, можна стверджувати, що організація являє собою систему взаємодіючих груп. Формальні групи об'єднуються і взаємодіють у рамках організаційної структури. Неформальні групи спроможні проникати одна в одну й у формальні групи. Що краще керівництво усвідомлює цей взаємозв'язок, то ефективніше може бути ця система управління організацією.

Соціальні і психологічні фактори впливають на продуктивність праці більше за умови ефективної організації робіт, оскільки важливими є поведінкові фактори, стосунки з керівниками, інтерес до експерименту, що призводять до позитивних результатів.

12.2. Формування команд організації

Ефективність управлінського лідерства ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість. Формування й ефективне функціонування команд в організації передбачає:

- посилення ролі менеджера та лідера;
- проведення змін у системі управління й комунікацій організації;
- зміни організаційної культури лідерства.

У міру зростання ролі команд у ході реалізації реорганізаційних цілей і розв'язання складних проблем управління зростає потреба у зміні змісту й характеру діяльності, в розвитку таких якостей групи, що якісно змінюють її і ведуть до створення команди. *Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності.* У команді характеристики групи поєднуються, але додаються ще деякі:

- тісніша взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди обов'язково працюють спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де члени колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що впливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. *Команду* також визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних, об'єднаних спільною метою членів. Дослідники особливо підкреслюють таку відмітну особливість команди, як взаємозалежність її членів при збереженні відмінностей між ними.

Виділяють складники, які визначають передумови формування команди, такі як:

1. Мета командної діяльності – це розвиток системи, продукту чи якості.

2. Тривалість функціонування команди – може бути коротка або тривала залежно від мети й характеристик команди.

3. Членство в команді – може бути *функціональне*, де кожен член команди виконує чітко визначені функції, не втручаючись у сферу діяльності колег; *взаємно перекресне*, де всі члени команди взаємно доповнюють один одного.

Ефективність командної роботи оцінюють за трьома показниками:

1. *Ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей.* Ефективність пов'язана також зі здатністю індивіда працювати над собою, розвиваючи потрібні для команди якості. Ефектний член команди демонструє гнучкість у виборі моделей поведінки та адаптивність до мінливого середовища.

2. *Ступенем ефективності команди як сукупності індивідів.* Ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворювати його на щось більше, ніж просто сума потенціалів.

3. *Ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.* Ця ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати й використовувати потенціал співробітництва із зовнішніми стосовно команди індивідами та структурами для оптимального досягнення цілей командної діяльності. Ефективна команда має особливі риси, що визначають продуктивність діяльності та відчуття повного задоволення командними процесами й результатами діяльності.

Характеристиками ефективної команди є:

- високий ступінь злагодженості й довіри між членами команди;
- чітка самоідентифікація індивідів з командою;
- спільне бачення місії команди і її цілей;
- професійна компетентність і висока мотивація членів команди; їхні взаємозалежність та взаємодоповнюваність;

- невелика кількість членів команди;
- високий ступінь участі та задоволеності від членства в команді.

Внутрішньокорпоративна ефективність, на думку американського психолога К. Арджиріса, базується на емоційному інтелекті членів команди і позитивних нормах, до яких він відніс щирість ідей і почуттів, відкритість, експериментування, допомогу іншим в експериментуванні, індивідуальність, роздуми, зацікавленість, внутрішнє зобов'язання. З характеристиками ефективного командування можна ознайомитися у додатку Ж. Основу командоутворення становлять принципи командної роботи (рис. 30).

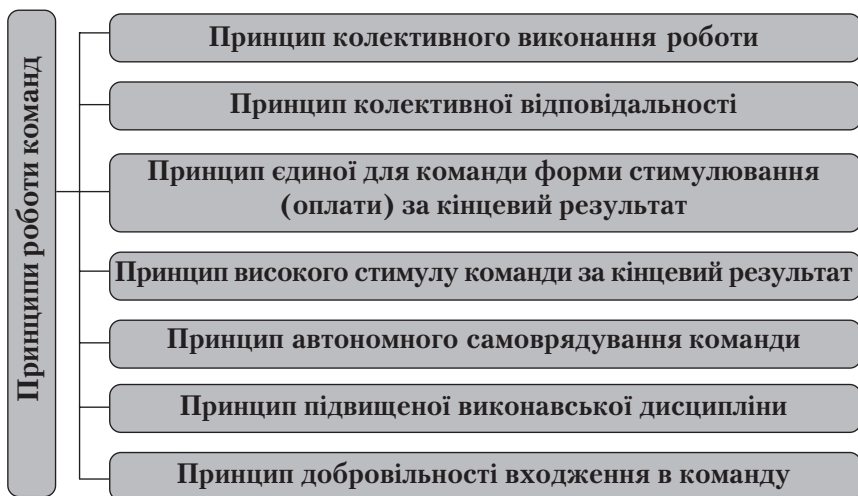


Рис. 30. Принципи командної роботи

Принцип колективного виконання роботи означає, що кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (хоча останнього не виключають і в рамках команди).

Принцип колективної відповідальності передбачає, що вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному

визнанні, якщо завдання не виконано з вини одного з членів команди.

Принцип єдиної для команди форми стимулювання (оплати) за кінцевий результат: оплата та інші форми стимулювання членів команди обумовлюють з керівництвом заздалегідь. Створюють «фонд стимулювання (або оплати)». Розподіляють фонд тільки всередині команди, без участі керівництва або замовника.

З цим принципом пов'язаний *принцип високого стимулу команди за кінцевий результат*. Приступаючи до формування команди, керівництво повинно мати інформацію про значущі для кандидатів у члени команди стимули. На підставі цієї інформації створюють «фонд стимулювання». Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші стимули. Нерідко суспільне визнання виявляється ціннішим стимулом, ніж матеріальна оплата.

Принцип автономного самоврядування команди: управляє діяльністю членів команди її керівник (лідер), а не адміністративне керівництво організації.

Принцип підвищеної виконавської дисципліни базується на визнанні факту, що кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймає кожен член команди.

Ключовим принципом формування команди є *принцип добровільності входження в команду*. До складу команди можуть включити тільки того кандидата, який добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі повного знання і розуміння всіх умов її діяльності.

Для формування команди важливо дотримуватися етапів цього процесу:

- формування;
- шторму;
- нормалізації;
- результативної діяльності;
- роз'єднання команди.



Рис. 31. Стадії розвитку команди

На першій стадії «Формування» відбувається знайомство членів групи. При цьому члени групи зосереджуються, оцінюють систему управління та лідера. Перебування на цій стадії відносно комфортне.

Друга стадія «Шторм» пов'язана з початком роботи, потребою розв'язувати питання, які потребують взаємодії. Водночас не весь персонал може бути готовий до цього, в кожного може бути індивідуальне бачення потреб та шляхів розв'язання проблем. У групі існують нез'ясовані питання. Члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, неузгодженості і навіть конфлікти як щодо діяльності групи як такої, так і щодо ролей та обов'язків усередині групи. Група шукає правила та процедури взаємодії.

Під час третьої стадії «Нормалізації» у групі встановлюють «правила залучення», а також узгоджують та уточнюють завдання і обов'язки. Завдяки попереднім дискусіям члени команди краще розуміють один одного і знають навички та досвід колег; вони слухають, цінують і підтримують один одного, з увагою розглядають різні кути зору. Члени групи відчувають себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Оскільки до того, як досягнути цієї стадії, членам команди довелося спільно працювати, вони можуть опиратися будь-

якому тиску змін, особливо зовні, захищаючи єдність команди. Серйозні рішення ухвалюють за згодою групи, незначні – делегують окремим особам чи меншим групам.

Четверта стадія «*Результативна діяльність*», коли результати команди якісні та перевищують результати індивідуальної роботи. Але не всі групи її досягають. Цей етап характеризується взаємозалежністю та гнучкістю, усі знають один одного так добре, щоб працювати разом, і довіряють один одному настільки, щоб дозволяти діяти самостійно. Ролі й обов'язки змінюються відповідно до потреб майже непомітно, всі члени команди однаковою мірою орієнтовані на людей та на досягнення мети і глобальні цілі. Високий рівень комфорту дозволяє спрямовувати всю енергію команди на досягнення мети та виконання завдання.

Команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру, створюючи при цьому низку організаційних переваг. Однією з таких переваг є вдосконалення організаційного комунікативного середовища: воно стає ефективнішим і відкритішим, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи.

Іншою перевагою формування і діяльності команд є налагодження міцніших зв'язків між зовнішніми й внутрішніми структурами, зацікавленими в результативності роботи організації. Оскільки членам команди властиве бачення власної місії; вони відчують відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи.

Переваги командної роботи є такі:

✓ **Професійність** – час, креативність, якість. Команда професіоналів здатна швидко й ефективно розв'язати завдання, на які зазвичай іде значний час.

✓ **Комунікативність** – стиль, координація. У команді відпрацьовують стиль співробітництва і взаємної підтримки. В команді не потрібен спеціальний менеджер, який координує роботу членів команди. Кожен з членів гнучко бере участь у координації робіт.

✓ **Соціальність** – імідж перспектива. Наявність команди створює фірмі вигідний імідж, викликаючи у клієнтів довіру.

✓ **Духовність** – цінності, зростання. Робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена команди. Робота в команді завжди сприяє особистісному і професійному зростанню її членів, а значить і підвищує ефективність команди загалом.

Однак, створюючи команду, важливо пам'ятати і про слабкі сторони, а це:

✓ **Час** – процес командування тривалий, оскільки для того, щоб робоча група стала командою, потрібно чимало часу.

✓ **Додаткові ресурси** – ресурси спрямовані на те, щоб члени групи стали командою. Потрібні додаткові ресурси на навчання (потрібно сформулювати «командний дух»).

✓ **Людський фактор** – у команді зростає значущість професійних компетенцій персоналу.

✓ **Недирективність**: адміністративно-командний стиль управління в команді не діє.

✓ **Ексклюзивність**: модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожну нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю і дбайливістю.

✓ **Крихкість**: у команді багато що тримається на взаєминах між її членами, на «командному дусі», системі цінностей, філософії розвитку.

Отже, командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командній відповідальності за результат, що спонукає її членів упроваджувати відповідні методи управління й стилі управлінського лідерства; члени команди одержують додаткові можливості для розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу та взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі.

Команди встановлюють і підтримують систему стимулювання та заохочення результативної діяльності. Особливості командної діяльності обумовлюють важливе значення організаційних і командних цінностей як фактора об'єднання членів команди. Вдосконалення якості роботи в команді є головним завданням для всіх і для кожного її члена окремо, що закономірно підвищує ефективність діяльності.

12.3. Типи команд

Кожна команда організації має свої особливості, які залежать від специфічних завдань команди, її ресурсів, а також від індивідуальних якостей її членів.

Теоретики і практики у сфері менеджменту та фахівці неоднозначно підходять до визначення типів команд. Виділяють такі *типи команд*:

- *команди, націлені на розв'язання нечітко визначених, складних проблем.* У таких командах члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

- *творчі або дослідницькі команди,* націлені на дослідження можливостей середовища й пошук альтернатив. Члени таких команд повинні мати стійку мотивацію, бути незалежними, творчими й наполегливими в досягненні колективних цілей;

- *команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди),* націлені на виконання конкретного плану. Члени таких команд потребують чіткого поставлення завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху.

Відповідно до особливостей складу команди й напрямку її діяльності виділяють такі типи команд, як:

- ✓ *функціональна команда* – створюють її на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування. Команда складається з фахівців, що якнайефективніше розв'язують завдання, які поставило керівництво. Команда може пропонувати керівництву інноваційні розв'язки проблем, але право висувати мету й ухвалювати рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди ефективніша в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

- ✓ *мультидисциплінарна команда* – поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найоптимальніший розв'язок складної проблеми. Об'єднання

здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємодоповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

✓ *самокерована команда* – складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в ухваленні й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди ефективніша за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури.

Типізацію команд проводять в контексті питань, які розглядають, або пов'язують з результатами досліджень певної вузької сфери діяльності. Діяльність робочих команд орієнтована на розв'язання завдань, цілі змінюються в міру потреби. Основну увагу приділяють досягненню конкретних результатів: потрібних співробітників і ресурси об'єднують заради якнайшвидшого і найякіснішого виконання завдання, терміни й етапи його розв'язання постійно контролюють. Стосунки між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії та співпраці. Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації.

У виробничому середовищі команда може складатися з груп працівників, які мають по кілька професій, що дозволяє їм виконувати всі операції, потрібні для випуску певного продукту.

Розвиток інформаційних технологій і глобалізація бізнесу зумовили виникнення нових підходів до організації роботи в командах. Зміни, викликані інформаційно-комунікативними технологіями, сприяли виникненню нових бізнес-структур, які за допомогою мережі Інтернет можуть встановлювати партнерські відносини з партнерами з інших країн.

Залежно від завдань, які розв'язують, таке об'єднання партнерів по бізнесу отримало назву «віртуального», сформовано структури – «віртуальна команда», «віртуальне підприємство», «віртуальна корпорація» і т. д. Віртуальну організацію створюють для виконання якої-небудь роботи або реалізації потреби, що виникає. Це дає змогу уникати постійних змін організації та водночас використовувати можливості, що виникають. Віртуальна організація складається з багатьох штатних працівників. Для виконання проектів вона залучає сторонніх спеціалістів, які не стають частиною організації, а утворюють самостійну тимчасову групу. Віртуальний підхід застосовують для того, щоб той чи інший проект розробляли і реалізовували найкращі спеціалісти у своїх галузях, що позбавляє організацію потреби готувати власних спеціалістів.

Однією із форм віртуальної організації є *віртуальна команда*.

Віртуальні команди складаються з людей і організацій із різних географічних регіонів, які об'єднуються за допомогою сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій. До складу одних віртуальних команд можуть входити лише працівники одного підприємства, інші включають працівників на умовах контракту, членів організацій-партнерів, покупців, постачальників, консультантів та інших сторонніх осіб. Зв'язок між членами віртуальної команди забезпечують за допомогою електронної пошти, голосової пошти, відео-конференцій, та інтернет-технологій, різноманітного програмного забезпечення.

Віртуальні команди характеризуються високою гнучкістю і динамізмом. Це можуть бути як тимчасові міжфункціональні команди, які створюють для виконання конкретних проектів, так і тривалі й навіть постійні самокеровані команди. Така команда не має одного постійного лідера, оскільки залежно від стадії проекту і спеціальності учасників команду по черзі очолюють її різні члени. Склад віртуальної команди також може досить швидко змінюватися залежно від виконуваних у певну мить завдань. Одна з переваг віртуальної організації полягає в тому, що вона дає змогу швидко зібрати групу людей, здатних виконати складний проект, розв'язати проблему, що виникла,

або використати конкретну стратегічну можливість. Успіх віртуальної команди визначає кілька факторів:

- правильний вибір учасників;
- створення в команді атмосфери довіри;
- спільне використання інформації;
- ефективне використання засобів зв'язку.

Глобальні команди – це віртуальні організації, які об'єднують людей із різних країн, різних національностей. Їхня діяльність може охоплювати декілька держав. Глобальні команди поділяються на дві категорії:

- **інтеркультурні** (складаються з представників країн і культур, які зустрічаються особисто);
- **віртуальні глобальні** (їхні учасники розкидані у світі й спілкуються за допомогою електронних засобів комунікації) **команди**.

Слід мати на увазі, що управління глобальними командами пов'язане з великим комплексом проблем і труднощів. Лідерам таких команд слід враховувати різницю в часі та культурі, великі відстані між учасниками команди, відмінність мов, технологій, уявлень про владу, час роботи, ухвалення рішень тощо.

Для забезпечення діяльності глобальних команд організаціям доводиться витратити час і кошти на навчання працівників. Менеджери таких організацій мають бути впевнені, що всі члени команди розуміють і шанують культурні відмінності, концентруються на цілях і усвідомлюють свою відповідальність перед командою.

Запорукою успіху глобальної команди є:

- ретельний добір членів команди;
- створення атмосфери довіри й обмін інформацією;
- готовність відмовитися від власних цінностей і сформувані нові норми – норми команди.

Віртуальні команди надають організаціям переваги щодо:

- різноманіття міжкультурних і глобальних позицій стосовно розвитку організацій;
- економії коштів на корпоративних відрядних витратах.

Підходи до типізації команд та загальну характеристику команд наведено в *додатках К і Л*.

12.4. Управління командами

Управління командами передбачає єдине бачення мети; проведення змін, що забезпечують досягнення мети; культивування відповідальності членів команди за свої дії; делегування повноважень з виконання завдань; надання команді свободи дій і забезпечення цієї свободи в рамках визначених повноважень; удосконалення організаційної і командної систематизації щодо досягнень і комунікації.

Ефективне управління командами вимагає від керівника організації проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Тому керівник буде змушений модифікувати звичні моделі поведінки й стилі лідерства, а також сприяти тому, щоб ті менеджери, які перебувають в його підпорядкуванні і чия діяльність пов'язана з функціонуванням команди чи команд, адекватно змінювати стилі лідерства та управління.

Можна виділити такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд:

- **попередній етап** – діагностику та зміну стилю управління, підготовку організаційного середовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;

- **етап формування команди** – добір претендентів, створення умов розподілу ролей;

- **етап управління командою чи командами** – визначення мети, моніторинг та оцінку діяльності, забезпечення умов розвитку.

Діяльність керівника з формування й управління командою здійснюється в таких напрямках:

- ✓ надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх сподівань, домінуючих мотивів поведінки й досвіду (щоб перенести зусилля підлеглих із самореалізації на досягнення спільної мети);

- ✓ сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, що має спільні цінності й моделі поведінки;

- ✓ надання допомоги членам команди в усвідомленні того, що вони взаємозалежні в досягненні успіху чи невдач;

✓ підвищення ступеня довіри, взаєморозуміння між членами команди;

✓ постійного вдосконалення комунікації в самій команді (або команди з іншими структурами організації).

Дослідники й практики формування та управління командами виявили чітку послідовність завдань, які повинен розв'язати менеджмент для функціонування команд в організації, це:

- встановлення взаємодовіри між менеджментом і потенційними членами команд;

- розвиток навичок у представників менеджменту й кандидатів у члени команд у таких сферах, як:

- міжособистісні стосунки з рівними за статусом, рівнозначними структурами;

- розв'язання міжособистісних і групових конфліктів;

- відкрита комунікація, що передбачає чесність та повагу до інших членів команди;

- забезпечення підтримки й допомоги в розвитку взаємного розуміння серед членів команди, в мотивації на досягненні результатів;

- проведення ревізії та оцінки основних навичок представників менеджменту в таких сферах, як:

- планування роботи;

- встановлення завдань менеджменту;

- контроль над виконанням завдань;

- управління часом;

- технологія розв'язання проблем;

- залучення людей у команди.

Для управління командами важливою є форма управління в команді. Форми управління в команді залежать від того, наскільки збалансовані такі показники:

- специфіка сфери діяльності команди;

- умови поставленого перед командою завдання;

- рівень спрацьованості команди;

- рівень індивідуального професіоналізму членів команди;

- наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди;

- характер міжособистісних стосунків у команді;
- рівнозначність мотивації всіх членів команди;
- чисельність команди;
- орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, які мають певну вузьку спеціалізацію.

Ефективна команда формується за умови, якщо існує і взаємодіє низка факторів. Одним із таких факторів є позитивна взаємозалежність її членів.

Позитивна взаємозалежність – це усвідомлення членами команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного, якнайбільший внесок кожного в спільну справу, об'єднання ресурсів, взаємну підтримку та святкування спільного успіху.

Формування позитивної взаємозалежності передбачає певні зусилля з боку керівника:

- встановлення мети створення позитивної взаємозалежності на основі існування сукупності спільних цілей (прагнення досягти їх поєднує всіх членів групи) і відчуття того, що загальний успіх залежить від зусиль кожного;
- заохочення розвитку позитивної взаємозалежності: кожного члена групи слід заохочувати до виконання групових завдань, та індивідуальні зусилля, що визначають його якість;
- встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей, відповідно до яких члени групи виконуватимуть взаємодоповнювальні та взаємозалежні функції: кожен член групи повинен нести персональну відповідальність за ефективну діяльність групи загалом;
- формування взаємозалежності завдань: при цьому завдання слід поділити на частини чи етапи, щоб робота одного члена могла бути завершена в тому разі, якщо інший співробітник уже виконав свою частину завдання (у цьому разі він теж залежить від відповідальності іншого члена групи);
- формування позитивної взаємозалежності ресурсів: кожен член групи повинен мати у своєму розпорядженні лише ту частину ресурсів, інформації чи матеріалів, які потрібні для виконання групового завдання.

Умовами формування й розвитку індивідуальної відповідальності в групі є постійне інформування групи про те, хто з членів найбільше потребує допомоги й підтримки для завершення завдання; підтримання переконаності членів групи в тому, що їхній персональний внесок у групову роботу відзначено і їм варто підвищувати свою відповідальність за спільний успіх.

Процедура визначення якісних і кількісних показників внеску кожного члена групи є обов'язковою, оскільки це дозволяє членам групи:

- визначити частку внеску кожного в загальну справу;
- знизити ймовірність того, що члени групи несвідомо дублюють один одного;
- одержати можливість надання допомоги від членів команди;
- визначити відповідальність кожного члена групи;
- мінімізувати ймовірність прояву бездіяльності.

Для мотивації членів групи застосовують *стратегію ідентифікації індивідуальної продуктивності*, тобто демонстрацію та аналіз недоліків роботи учасника групи перед усією командою.

Невід'ємним елементом управління командою є *регулярне міжособистісне спілкування*. Під час спілкування виробляються групові норми, здійснюється обмін багатоплановою інформацією, розвиваються довіра та взаєморозуміння. Багато членів команди – це обов'язкова умова, що забезпечує регулярне спілкування між членами.

Для ефективної спільної діяльності *вагомими є навички співробітництва*. Здебільшого члени команди не мають досвіду роботи в команді та не уявляють, якого роду професійні й соціальні навички їм потрібні, щоб успішно працювати за таких умов. Команда також потребує обговорення й описування моделей поведінки, як корисних, так і некорисних, на основі чого ухвалюють рішення про їх зміну або поширення.

Створити ефективну команду можна лише за умови активної участі в цьому процесі всіх її потенційних членів. Тому керівник на етапі формування повинен проводити зустрічі з кандидатами в члени команди, щоб з'ясувати для себе їхні мотиви, інтереси, рівень професійної кваліфікації і схильність до певних

соціальних ролей. Керівник також повинен ініціювати збори кандидатів для відкритого обговорення місії команди, її ролі, внеску кожного члена в її функціонування. На зборах відбувається зближення позицій і думок учасників, що полегшує загальне розуміння особливостей команди. Фактично під час дискусій відбувається первинна ідентифікація учасників з командою, формування почуття «ми».

Позитивний результат створення та управління командами залежить також від методів, котрі керівник може використовувати для зміцнення команди. *Фахівці виділяють п'ять основних методів управління командами:*

- *метод катарсису*, який дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;

- *метод каталізації*, який нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як однодумців;

- *метод конфронтації*, який привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;

- *метод рекомендацій*, який дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;

- *метод теоретичного обґрунтування*, який пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

12. 5. Управління конфліктами в командах

Для досягнення мети управління командною роботою слід превентивно ідентифікувати конфлікти, які виникають серед учасників групи.

Конфлікт визначається як відсутність згоди між двома (або більше) сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Основною негативною стороною конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу загалом. Позитивними сторонами конфлікту є

допомога у виявленні різнобічних поглядів, джерела додаткової інформації та числа альтернатив, допомога в ефективному виконанні завдань тощо.

Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати обов'язковою умовою виникнення конфлікту. Для конфлікту завжди характерне протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через завдання взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного тощо). Обов'язковими й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними.

Будь-який конфлікт можна розглядати у статиці (як систему взаємозалежних структурних елементів) і в динаміці (як процес). Основними структурними елементами конфлікту є сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції сторін-конфліктерів. Сторонами конфлікту вважають суб'єктів соціальної взаємодії, чий інтереси порушено безпосередньо, або суб'єктів, які явно (неявно) підтримують конфліктерів. Основним джерелом виникнення конфліктних ситуацій для багатьох організацій є причини, породжені робочим процесом. Серед них варто назвати причини, що перешкоджають працівникам виконувати свої обов'язки. Наприклад, безпосередній взаємозв'язок працівників, які негативно впливають один на одного в технологічному ланцюжку; невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник – підлеглий», що не забезпечує належних умов для успішної діяльності підлеглих та ін. Конфлікти в процесі трудової діяльності викликають також фактори, що перешкоджають досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці й відпочинку.

Предмет конфлікту – об'єктивно наявна чи уявна проблема, що служить причиною протиборства між сторонами (проблема влади, взаємин, першості співробітників, їхньої сумісності). Це саме та суперечність, яка є причиною виникання конфлікту. Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів

конфліктної взаємодії визначає образ предмета конфлікту. Мотиви конфлікту як внутрішні спонукальні сили підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань. Позиції сторін-конфліктерів – це те, про що заявляють вони один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі. Міжособистісний конфлікт або конфлікт взаємозв'язку відбувається, коли проблеми набувають особистого характеру.

Від ефективності управління конфліктом залежить його результат. Якщо управління провадили вчасно і в потрібному напрямку, наслідки конфлікту стануть функціональними (конструктивними). Від цього багато в чому залежить можливість виникнення або невиникнення у майбутньому подібних конфліктів, тому що характер наслідків конфлікту усуває або створює передумови для нового конфлікту. Знайти саме ефективний спосіб врегулювання конфліктної ситуації не завжди можливо.

Існує дві групи методів управління конфліктною ситуацією – структурні та міжособистісні.

Структурні методи – це роз'яснення вимог щодо роботи; координація та інтеграція спільної роботи; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; чітке структурування системи винагород.

Міжособистісні методи (стилі)

Виокремлюють п'ять основних міжособистісних методів управління конфліктною ситуацією:

- ✓ ухилення від конфлікту;
- ✓ залагодження конфлікту (пристосування до ситуації);
- ✓ примушування (суперництво);
- ✓ компроміс;
- ✓ розв'язання проблеми (співробітництво).

Для керівника важливо не лише вміти запобігти назріванню конфлікту або звести його до мінімуму, але й заохочувати корисні для організації конфлікти, вчасно знаходити найефективніші підходи до їхнього розв'язання, правильно аналізуючи ситуацію, що склалася і з огляду на всі погляди зору

на проблему. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи організації та її гармонічному розвитку.

Отже, *управління конфліктами* – це застосування стратегій для того, щоб виправити несумісності. Проте конфлікт фактично може бути функціональним або дисфункціональним. Дисфункціональний конфлікт є руйнівним і призводить до зменшення продуктивності, функціональний – допомагає поставленню завдань. Отже, управління конфліктами – це виявлення, ідентифікація та розв’язання (усунення) конфлікту.

Ефективне управління конфліктами вимагає розв’язання таких проблем, як:

- опрацювання конфліктів у технічному й організаційному контекстах взаємодії та виявлення їхніх причин, впливів і контексту;
- управління конфліктом на основі розуміння завдань учасників;
- ідентифікація технічних і організаційних ролей учасників при виникненні конфлікту;
- розроблення і застосування стратегії управління конфліктами.

Сучасний менеджмент визнає, що в різних ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітні погляди зору, дає додаткову інформацію, допомагає встановити більше число альтернатив або проблем. Процес ухвалення рішень групою стає ефективнішим. Працівники мають можливість висловити свої думки, задовольнивши особисті потреби в повазі і владі. Різні погляди зору можуть привести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення проходить до їхнього фактичного виконання. Отже, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності діяльності організації або дисфункціональним, приводячи до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Управління конфліктом припускає потребу виявлення причин виникнення конфліктної ситуації. Основні типи конфліктів зображено на рис. 32.

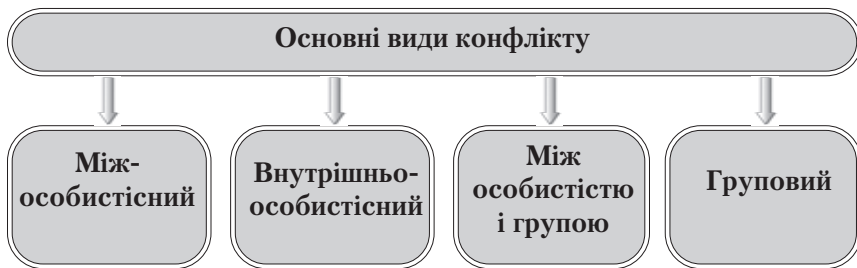


Рис. 32. Основні типи конфліктів

Основними причинами конфлікту є:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності в цілях, уявленнях і цінностях, манері поведінки, рівні освіти;
- рівень комунікацій.

Розроблено способи управління конфліктами – структурні і міжособистісні. *Структурні методи розв'язання конфлікту* включають:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних (*погодження, узгодження*) та інтеграційних (*процес об'єднання будь-яких елементів (частин) в одне ціле*) механізмів;
- встановлення комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Метод координаційного механізму полягає в тому, що якщо два або більше підлеглих мають розбіжності з питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього загального начальника. *Винагороди* можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути негативних наслідків. Тих працівників, які зробили внесок у досягнення комплексних цілей, допомагаючи іншим групам організації, слід винагороджувати вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі. Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів наведено на рис. 33.

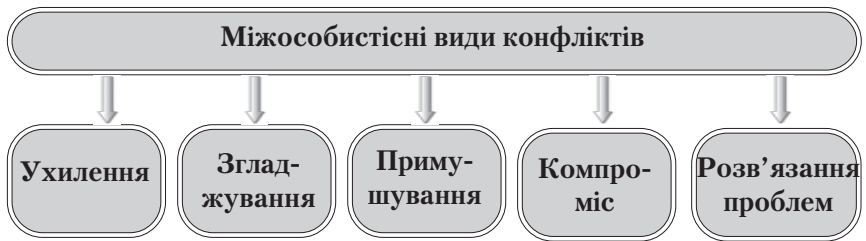


Рис. 33. Міжособистісні стилі розв'язання конфліктів

Ухилення (людина намагається уникнути конфлікту): в такому разі вдається уникнути збудженого стану, навіть розв'язуючи проблему.

Згладжування конфліктів характеризується стилем поведінки, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» вживає заходів, щоб не випустити назовні ознаки конфлікту, апелюючи до потреби і солідарності.

У рамках *стилю примушування* при розв'язанні конфліктів переважають спроби змусити стати на свій бік будь-якою ціною. Хто використовує цей стиль, не цікавиться думкою інших, поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу.

Компроміс при розв'язанні конфліктів характеризується поділянням поглядів іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу дуже цінується в менеджменті, зводячи до мінімуму недоброзичливість, і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін.

Розв'язання проблеми в рамках розв'язання конфліктів полягає у визнанні відмінностей у думках і готовності ознайомитися з іншими поглядами зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Керівник чи підлеглий, який користується таким стилем, не намагається домогтися своєї мети завдяки іншим, а радше шукає найкращий варіант розв'язання конфліктної ситуації.

У складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація потрібні для ухвалення здорового рішення, появу

конфліктних думок треба навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль розв'язання конфліктів – розв'язання проблеми.

Однією з передумов виникнення конфліктів є ефект, який обмовлений **соціальними лінощами**, явище, що обумовлює зниження працездатності кожного члена групи в разі, коли частка й величина його зусиль не визначаються й не мотивуються, а також відсутня персональна відповідальність за кінцевий результат. Втрати продуктивності праці в групі можна розглядати завдяки двом факторам, таким як:

1. Мотиваційні втрати – схильність перекласти виконання роботи на інших, з вигодою для себе, використовуючи те, що внесок кожного не піддається підрахуванню, а сам процес створення групового продукту стає корисним для кожного члена групи частково або повністю утриматися від власного внеску. Такий тип мотиваційної втрати лежить в основі багатьох проблем суспільного вибору.

2. Координаційні втрати – члени групи не можуть виконувати покладені на них завдання або в потрібну мить можуть не докласти своєї потенційної сили.

Для того, щоб знизити рівень соціальних лінощів, слід впроваджувати відповідальність за результати своєї праці і робити завдання цікавими. Іншими умовами, за яких зменшуються соціальні лінощі у групах, є такі:

✓ неординарно складні проблеми, які можуть згуртувати групу і стимулювати кожного її члена працювати з повною віддачею;

✓ зацікавленість усіх членів групи в кінцевому результаті сумісних зусиль.

✓ наявність у групі ділових стосунків;

✓ врахування і оцінка внеску кожного члена групи в загальну працю, тобто відсутність знеособлення;

✓ наявність спеціальної домовленості в групі працювати на повну силу;

✓ наявність загальногрупового еталона діяльності і продуктивності, якому всі члени групи прагнуть відповідати.

Отже, в полагоджуванні конфліктів вирішальною є роль менеджера. Це зумовлено тим, що менеджер будь-якого рангу й рівня є особою, яка з погляду свого службового становища зацікавлена як у підтриманні конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, що йдуть на користь загальній справі, так і в запобіганні, найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що своїми негативними наслідками завдають шкоди спільній роботі. Правила згуртованості команди узагальнено в *додатку М*.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Група – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа здійснює вплив на інших та водночас перебуває під впливом інших осіб. Групи в організації створюються за різними ознаками і різними засобами. Відповідно до цього визначають два основні типи груп: формальні і неформальні.

2. В організації можуть створювати різні типи формальних груп, які передбачають відповідні особливості управління ними.

3. Робоча (цільова) група включає співробітників, які спільно виконують одне завдання. Характерними рисами робочих груп є тимчасовий характер їх існування (до виконання завдання), а також їхня висока самостійність.

4. Управління неформальними групами повинно враховувати особливості неформальних груп і фактори, які впливають на їхню діяльність. Особливостями неформальних груп є соціальний контроль, опір змінам і наявність неформальних лідерів.

5. Кожна група, як формальна, так і неформальна, проходить певні етапи формування: орієнтацію, конфлікт і виклик, спілкування, ілюзію, розчарування, схвалення.

6. Вихідним пунктом моделі групової поведінки є визнання впливу факторів зовнішнього середовища на групову поведінку. Це означає, що групи не функціонують ізольовано – вони тісно пов'язані зі своїм зовнішнім середовищем.

7. Організація являє собою систему взаємодіючих груп. Формальні групи об'єднуються і взаємодіють у рамках

організаційної структури. Неформальні групи спроможні проникати одна в одну й у формальні групи. Що краще керівництво усвідомлює цей взаємозв'язок, то ефективнішою може бути ця система управління організацією.

8. Ефективність управлінського лідерства ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами.

9. Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Ефективність командної роботи оцінюють за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей; ступенем ефективності команди як сукупності індивідів; ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.

10. Основу командоутворення становлять принципи командної роботи: принцип колективного виконання роботи, принцип єдиної для команди форми стимулювання (оплати) за кінцевий результат, принцип високого стимулу команди за кінцевий результат, принцип автономного самоврядування команди, принцип підвищеної виконавської дисципліни, принцип добровільності входження в команду.

11. Розвиток інформаційних технологій і глобалізація бізнесу зумовили виникнення нових підходів до організації роботи в командах. Зміни, викликані інформаційно-комунікативними технологіями, сприяли виникненню нових бізнес-структур, які за допомогою мережі Інтернет можуть встановлювати партнерські відносини. Однією з форм віртуальної організації є віртуальна команда. Віртуальні команди складаються з людей і організацій із різних географічних регіонів, які об'єднуються за допомогою сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій.

12. Глобальні команди – це віртуальні організації, які об'єднують людей із різних країн, різних національностей, їхня діяльність може охоплювати декілька держав. Глобальні команди поділяються на дві категорії: інтеркультурні; віртуальні глобальні команди.

13. Ефективне управління командами вимагає від керівника організації проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. У менеджменті виділено такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд: попередній етап; етап формування команди; етап управління командою чи командами.

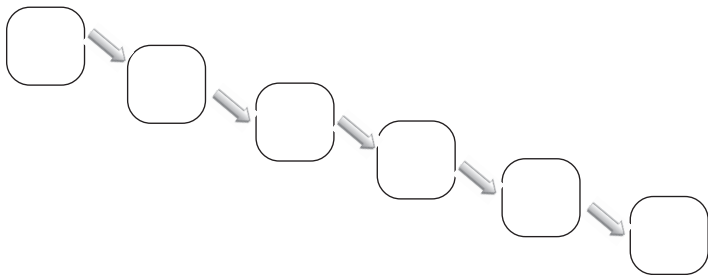
14. Виділено п'ять основних методів управління командами: метод катарсису; метод конфронтації; метод рекомендацій; метод теоретичного обґрунтування.

15. Для досягнення мети управління командною роботою слід превентивно ідентифікувати конфлікти, які виникають серед учасників групи. Конфлікт визначається як відсутність згоди між двома (або більше) сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Основним негативним боком конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу загалом. Управління конфліктами – це застосування стратегій для того, щоб виправити несумісності. Основними причинами конфлікту є: обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності в цілях, уявленнях і цінностях, манері поведінки, рівні освіти; рівень комунікацій.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ:



1. Дайте визначення понять «група», «команда», «віртуальна команда», «соціальні лінощі», «конфлікт», що згадуються у розділі.
2. Назвіть основні типи груп, що утворюються в організації.
3. Заповніть схему: Стадії формування груп:



4. Опишіть різні команди, які є в організаціях. Охарактеризуйте стадії розвитку команди.

5. Опишіть, як команди можуть збільшити свою конкурентоспроможність.

6. Охарактеризуйте принципи роботи команд.

1. Опишіть найпоширеніші типи команд топ-менеджменту. Проаналізуйте, які з них найефективніші для розвитку організації в сучасних ринкових умовах.

Розвиток навичок з менеджменту:

Дайте відповіді на такі запитання щодо організації, яку ви обрали для вивчення:

1. Який вид груп і команд ви можете визначити в ній?

2. Чи використовує ця організація віртуальні команди? Якщо це так, у чому саме?

3. Чи використовує ця організація самокеровані команди? Як?

4. Чи можете ви назвати конфлікти в цій організації? Що викликало їх, і як ви розв'яжете їх?

Рекомендована література та корисні посилання:

1. Верхоглазенко В. Типи команд у діяльності / Верхоглазенко В. – Вид-во Бізнес академія. 2003. – 150 с.

2. Демарко Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды / Демарко Т., Листер Т. Изд-во: Символ, 2014. – 288 с.

3. Зинкевич-Евстегнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная теория создания команд / Зинкевич-Евстегнеева Т. Д., Т. М. Грабенко, Д. Ф. Фролов. – СПб.: Речь, 2004. – 150 с.

4. Моисеев В. Г. Психологическое обеспечение деятельности команды / В. Г. Моисеев. – Севастополь, 2004. – 160 с.

5. Степанов Д. Эффективное управление. Команда, иерархия, единовластие / Степанов Д. – ООО Издательство «Речь», 2007 – 340 с.

6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – Вершина, 2006. – 220 с.

7. 21 качество лидера / Дж. Максвелл; пер. с англ. Е. Г. Гендель. – Минск.: Попурри, 2011. – 345 с.



УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Хто володіє інформацією –
той володіє світом.*
У. Черчілль

13.1. Сутність та значення комунікацій

Однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. Спілкування виступає основним інструментом роботи менеджера і потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Обмін інформацією, за допомогою якого менеджер отримує інформацію для ухвалення ефективних рішень і доведення їх до виконавців, називають комунікацією.

Комунікація – це процес обміну інформацією, фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо між двома або більше особами.

Мета менеджера – зробити процес комунікації якнай-ефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Організації користуються різними засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотний зв'язок із менеджерами нижчих ланок, а також з усіма працівниками організації. Комунікативні схеми – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, розроблення перспективного плану підприємства), оскільки відкриті канали

комунікацій забезпечують кращу взаємодію й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз в ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації повинні бути двоспрямованими (спрямовані згори вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотним зв'язком) ефективніші, ніж односпрямовані.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

При вертикальних комунікаціях інформація в організації передається з рівня на рівень. Інформація може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким чином підлеглим рівням управління повідомляють про поточні завдання, рекомендовані заходи тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити технологів (керівник середнього рівня) про зміни у виробництві продукту. У свою чергу технолог повинен проінформувати підлеглих про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації потрібні комунікації по висхідній лінії. Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність виробництва чи обсяг продажів. Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника або завідуючого виробничими операціями на вищому рівні. Отже, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації завдяки ефективнішому просуванню товару. Комунікації «знизу – вгору» досить важливі в організації та є одним із засобів стимулювання працівників.

Додатково до обміну інформацією по спадній чи висхідній лініях організації ще потребують *горизонтальних комунікацій*.

Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація – це система взаємопов’язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов’язано для просування організації в потрібному напрямі. Наприклад, у сфері торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію. Також можна створювати комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами. Протягом робочого дня менеджерів, звичайно, доводиться комунікувати з керівниками, підлеглими, партнерами, застосовуючи як розмовну, так і письмову форми комунікацій.

Основними групами комунікацій є усна (розмовна), письмова та візуальна інформація. Усна комунікація – це інформація, що передається словами. Письмова комунікація – інформація, що передається у формі документів, повідомлень. Візуальна комунікація – це інформація, що передається жестами, схемами, таблицями (рис. 34).

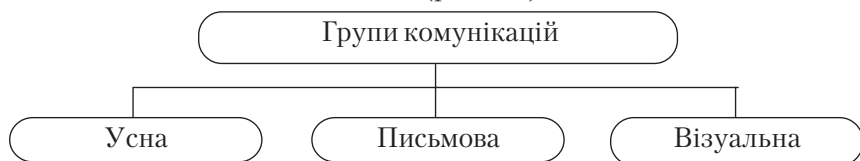


Рис. 34. Основні групи комунікацій

Форми розмовної комунікації можуть бути різні – як індивідуальні, так і колективні. Серед індивідуальних форм комунікацій найуживанішими є ділова бесіда та розмова по телефону. До колективних форм належать: нарада, збори, конференція, переговори, презентація та ін. Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше досягнення порозуміння, що забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв’язок та

взаємний обмін інформацією у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості, проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови. Письмова комунікація відіграє чималу роль у спілкуванні менеджера. До неї відносять ділові листи, доповіді, нотатки, візитки та ін. З Інтернетом з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування. Найінтерактивнішими є чати, електронна пошта і телеконференції.

Перевагами письмової комунікації є те, що вона дає змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберегти інформацію протягом тривалого часу. Водночас письмова комунікація має суттєві вади: потребує ретельної підготовки і значних витрат часу на написання так, щоб одержувач зумів однозначно її зрозуміти. Крім того, недоліком письмової комунікації є уповільнений зворотний зв'язок та взаємообмін інформацією.

Основними видами комунікацій є: інформативна, експресивна, переконлива, соціально-ритуальна, паралінгвістична інформація (рис. 35).

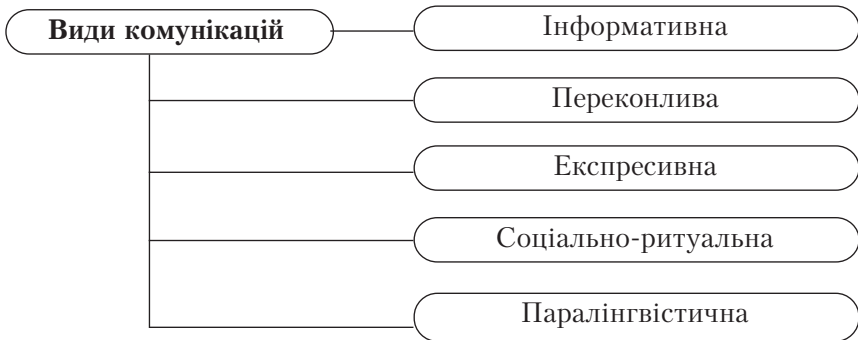


Рис. 35. Основні види комунікацій

Інформативна комунікація – це інформація, яка носить характер повідомлень.

Експресивна комунікація – це інформація, яка передається з силою почуттів, переживань тощо.

Переконлива комунікація – це інформація, яку передають із захопленням.

Соціально-ритуальна комунікація – це інформація, яка обов’язково відповідає нормам звичаїв соціально-культурної поведінки країн, регіонів, організацій і т. д.

Паралінгвістична комунікація – це інформація, яка передається за допомогою міміки, рухів, поз тощо.

До видів комунікації також відносять особисту та ділову.

Особиста комунікація – діяльність, зміст якої обумовлений міжособистісними стосунками.

Ділова комунікація – це предметно-цільова діяльність, зміст якої залежить від комунікативного наміру й очікуваного результату. Кожна конкретна мета вимагає свого змісту комунікації.

Порівняльну характеристику за цілями та особливостями особистої і ділової комунікації наведено в таблиці 7.

Таблиця 7

Особиста й ділова комунікація

		Комунікація	
		Особиста	Ділова
Цілі		<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмін емоціями ✓ підтримка стосунків 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обмін інформацією ✓ спонукання до дії
	Особливості		<ul style="list-style-type: none"> ✓ спільні інтереси ✓ задоволення від спілкування ✓ відсутність усвідомленої мети ✓ довірче ставлення ✓ відкритість ✓ підтримка стосунків ✓ можливість бути самим собою ✓ свобода вибору теми ✓ ціна помилки незначна ✓ лояльність ✓ вільне проведення часу ✓ комфортність

Основними формами комунікацій є формальна (офіційна) і неформальна (неофіційна) (рис. 36).

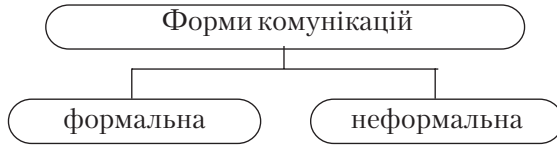


Рис. 36. Основні форми комунікацій

Офіційна комунікація – це інформація, що передається формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо.

Неофіційна комунікація – це інформація, яка передається неформальними каналами за допомогою чуток, пліток тощо. Часто чуткам приписують репутацію неточної інформації.

Основою комунікацій є *комунікативний процес* – обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачеві). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів або навіть художнього вираження й фізичних дій.

1. Після того, як повідомлення закодовано, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами) (рис. 37).

2. *Одержувач* – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.



Рис. 37. Комунікативний процес

Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти і телефонні розмови. Далі відбувається декодування інформації у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різне, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді: так утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передають початковому відправникові.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи:

- *відправник* – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її;
- *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- *канал* – засіб передачі інформації;
- *одержувач* – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Процес взаємодії людини з організаційним оточенням складний для обох сторін. Сприйняття (сприймання) інформації – це психологічний процес відображення предметів і явищ дійсності в сукупності їхніх властивостей і частин за їх безпосередньої дії на органи відчуття з розумінням цілісності відображуваного. Сприйняття можна визначити в найзагальнішому вигляді як процес одержання і методи опрацювання інформації. Процес сухвалення полягає в тому, що отримана інформація проходить опрацювання, її систематизують. Сприйняття передбачає уявлення людини про навколишнє середовище, організацію, ситуацію, стає основою дії, виступаючи вихідним матеріалом для поведінки людини. Сприйняття кожною людиною інформації має суб'єктивний характер. Сприйняття організаційного оточення включає в себе процеси, кожен з яких протікає відповідно до загальних закономірностей і під впливом індивідуальних особливостей особистості: відбір та систематизацію інформації.

На відбір інформації впливають як фізичні можливості органів чуттів, так і психологічні складники особистості людини.

Систематизація інформації передбачає її опрацювання для приведення до якогось вигляду й осмислення, що дозволяє людині належно відреагувати на отримані відомості.

Систематизують інформацію двома методами, такими як:

1. Логічне опрацювання інформації, що базується на науковому способі її опрацювання. Характерним є систематичне і послідовне перетворення інформації з урахуванням логічних операцій.

2. Опрацювання інформації з урахуванням людських почуттів, уподобань, емоцій, переконань.

Щоб уникнути проблем в організаційній поведінці, які можуть негативно вплинути на комунікації, доцільно намагатися уникати стереотипізації, узагальнення, прагнути до об'єктивного сприйняття інформації.

Основна роль комунікацій полягає в поєднанні всіх функцій менеджменту. Через недосконалі комунікації деякі менеджери не досягають запланованих результатів, незважаючи на свою компетентність.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

13.2. Інформаційне середовище комунікацій

Організації не спроможні здійснювати діяльність без інформації. Стрижнем управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, щодо якої ухвалюють рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки. Інформаційне середовище комунікацій є основою фронтальної інформатизації комунікативних процесів, коли новітні способи і засоби збору, накопичення та опрацювання даних стають дієвим елементом усіх форм інформаційно-комунікаційних зв'язків без обмежень.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту. Інформацію, яку використовують в управлінні виробничо-господарськими організаціями, класифікують за характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації. Серед інших класифікаційних ознак інформації виокремлюють змістову та рівневу ознаки.

Відповідно до змістової ознаки інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), галузями діяльності та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні).

За рівневою ознакою визначають спрямованість інформації. Вона може бути: командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта та суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Класифікація інформації важлива як для аналізу інформаційного обміну, що існує в системі, так і для організації його в системі, що створюється. За допомогою класифікації можна виявити ділянки, де є надмір або брак інформації. Наприклад, в організації управлінського циклу слід зафіксувати раціональне співвідношення між плановою, координаційною (постанови, накази, вказівки), контрольною (норми й нормативи, відхилення від планів) та обліковою (дані бухгалтерського і статистичного обліку) інформацією. За дефіциту облікової інформації органи управління розробляють планову інформацію, не знаючи реальної ситуації на конкретних ділянках об'єкта управління, що негативно позначається на обґрунтованості та ефективності планових рішень.

Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення: джерелом зовнішньої інформації, що надходить від керівних органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки; джерелом внутрішньої інформації, що виникає на підприємстві (в об'єднанні). Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені в цій системі для здійснення управління, утворює інформаційні потоки на підприємстві.

Інформація існує у формі її різних матеріальних носіїв. Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, USB флеш-накопичувачів.

Серед каналів передачі інформації розрізняють такі:

✓ *Канал-тест*: один із стійких каналів, що включає всю письмову інформацію. Його перевагою є можливість багаторазово звертатися через будь-який проміжок часу, а недоліком – неможливість адекватно сприймати явища, які описують різні користувачі.

✓ *Канал-фірму*: до цього каналу передачі інформації відносять усі носії інформації, пов'язані з цією організацією, та персонал. Уся інформація, яка виходить з фірми, поділяється на різні групи, такі як: 1) конкуренти, ринок, ресурси; 2) технології; 3) інформація про розвиток фірми.

✓ *Канал-консультанту*: цей канал передачі інформації припускає, що фірма звертається по допомогу до консультаційної фірми, експерта, консультанта.

✓ *Канал-бесіду*: включає опитування, інтерв'ю, бесіди. Його перевагами є можливості передачі найбільшої кількості деталей про визначену проблему. Водночас основним недоліком каналу-бесіди є складність доказу, що було повідомлено саме цю інформацію.

✓ *Канал-джерела*: цей канал передачі інформації можна охарактеризувати як випадкове джерело інформації, що з'являється при розв'язанні проблеми.

Завдяки створенню інформаційного середовища зростає ефективність комунікаційних процесів, оскільки зумовлюється:

- віртуальність комунікативних процесів, коли електронне спілкування, на відміну від усної або документальної форми комунікації, відбувається у віртуальному інформаційному просторі глобальної комп'ютерної мережі;
- інтерактивність комунікацій;
- креативність у віртуальному спілкуванні.

13.3. Розвиток комунікативних навичок

Успішність професії менеджера пов'язана з умінням володіти засобами і техніками спілкування, а саме комунікативними навичками.

Під комунікативними навичками розуміють певну сукупність знань, умінь і навичок, які забезпечують здатність встановлювати і підтримувати контакти з персоналом, та ефективне спілкування. Комунікативні навички дозволяють змінювати коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Комунікативні навички формуються в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цього досвіду набувають не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, з чого людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх розв'язання. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Отже, комунікація менеджера являє собою взаємодію з персоналом організації для:

- одержання або повідомлення інформації, потрібної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків;
- впливу на поведінку персоналу щодо ставлення до цілей, завдань організації;
- задоволення потреб у спілкуванні.

Комунікативні знання менеджера – це знання про управлінське спілкування, його види, фази закономірності розвитку. Це знання про те, які існують комунікативні методи та засоби, який вплив вони справляють, які їхні можливості та обмеження, а також знання про рівень розвитку комунікативних навичок – своїх чи партнерів по спілкуванню.

Комунікативні здібності менеджера можна трактувати з дуалістичних позицій: з одного боку природна обдарованість людини у спілкуванні, з другого боку комунікативна продуктивність.

До комунікативних *здібностей менеджера* доцільно віднести спроможність:

- надавати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, в якій належить спілкуватися;

- програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації;

- здійснювати соціально-психологічне управління процесами спілкування в комунікативній ситуації.

Під *комунікативними навичками менеджера* розуміють здатність встановлювати і підтримувати потрібні контакти з персоналом та оточенням, а саме:

- вміти скеровувати вчинки та логіку мислення інших людей у бажаному напрямку;

- враховувати специфіку стилю спілкування, особливості людей залежно від їхніх віку, рівня освіти, ціннісних орієнтацій, загальної культури, національності, мотивів діяльності, кола інтересів;

- вільно володіти мовою;

- правильно формулювати свої думки;

- керувати емоціями;

- зацікавлювати слухачів;

- прогнозувати й управляти поведінкою працівників;

- своєчасно оцінювати психологічний стан колективу;

- використовувати міміку, жести, інтонацію;

- регулювати процес спілкування як між групами, так і на міжособистісному рівні;

- підвищувати свій авторитет;

- встановлювати контакт навіть з малоприємними людьми;

- вести переговори;

- створювати атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння, довіри.

Комунікативні навички формуються в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Управлінці з високим рівнем сформованості комунікативних навичок відчують потребу в управлінській діяльності та активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, розкуті в новому колективі, ініціативні, у важких справах або важких ситуаціях ухвалюють самостійні рішення, відстоюють свою думку і працюють над тим, щоб її прийняли

колеги, самі шукають справи, які б задовольнили їхню потребу в комунікативній та організаторській діяльності.

Комунікативні навички – це:

- здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретуючи отримувану інформацію;
- комплекс індивідуально-психологічних особливостей, що забезпечують здатність індивіда до активного й ефективного (оптимального) спілкування, передачі та адекватного сприймання інформації, організації взаємодії з іншими людьми, правильного розуміння як себе та своєї поведінки, так і розуміння партнерів та їхньої поведінки, що є обов'язковими умовами ефективною взаємодії між людьми й успішної життєдіяльності людини.

Рівень *розвитку навичок професійного спілкування* визначається ефективністю діяльності менеджера, його здатністю логічно й аргументовано висловлювати свої думки, налагоджувати сприятливі взаємини зі співробітниками, формувати позитивний соціально-психологічний мікроклімат у колективі. Разом з тим, помилки, які допустив управлінець у професійному спілкуванні, можуть завадити ефективному виконанню службових обов'язків та негативно позначитися на його кар'єрі. Причиною багатьох непродуктивних конфліктів, які знижують творчий потенціал персоналу, в багатьох випадках є низький рівень комунікативної компетенції, зумовлений відсутністю спеціальних навичок спілкування і відповідних *комунікативних навичок*.

Важливим складником комерційного успіху в діяльності підприємства є вміння вести ділову розмову. Що вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів, то вищий авторитет менеджера.

Отже, розвиток комунікативних навичок менеджерів повинен бути спрямований на формування інтегральної якості особистості, яка синтезує в собі загальну культуру спілкування та її специфічні прояви в професійній діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Комунікація – це процес обміну інформацією, фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо між двома або більше особами. Існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях. Вертикальні комунікації відбуваються вгору й вниз в ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

2. Основними групами комунікацій є усна (розмовна), письмова та візуальна інформація. Усна комунікація – це інформація, що передається словами. Письмова комунікація – інформація, що передається у формі документів, повідомлень, телеграм. Візуальна комунікація – це інформація, що передається жестами, схемами, таблицями. Основними видами комунікацій є: інформативна, експресивна, переконлива, соціально-ритуальна, паралінгвістична інформація, особиста та ділова комунікація. Основними формами комунікацій є формальна (офіційна) і неформальна (неофіційна) комунікація.

3. Комунікативний процес – обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачеві).

4. У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи: відправника – особу, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її, повідомлення – інформацію, що закодована за допомогою символів, канал – засіб передачі інформації, одержувача.

5. До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту. Інформація, яку використовують в управлінні виробничо-господарськими організаціями, класифікується за характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації.

6. Комунікативні навички менеджера – це сукупність знань, умінь і навичок, які забезпечують здатність встановлювати і підтримувати контакти з персоналом та ефективно спілкування.

7. Комунікативні знання менеджера – це знання про управлінське спілкування, його види, фази закономірності розвитку. Це знання про те, які існують комунікативні методи та засоби, який вплив вони справляють, які їхні можливості та обмеження, а також знання про рівень розвитку комунікативних навичок – своїх чи партнерів по спілкуванню.

8. Комунікативні здібності менеджера можна трактувати двобічно: з одного боку це природна обдарованість людини у спілкуванні, з другого боку – комунікативна продуктивність.

9. Комунікативні навички менеджера – це здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретуючи отримувану інформацію; комплекс індивідуально-психологічних особливостей, що забезпечують здатність індивіда до активного й ефективного (оптимального) спілкування, передачі та адекватного сприймання інформації, організації взаємодії з іншими людьми, правильного розуміння як себе та своєї поведінки, так і розуміння партнерів та їхньої поведінки, що є обов'язковими умовами ефективної взаємодії між людьми та успішної життєдіяльності людини.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення понять «комунікація» та «комунікативний процес», що згадуються в розділі.
2. Назвіть основні види, групи і форми комунікацій.
3. Які є два основні канали інформаційного забезпечення керівників (*оберіть один правильний варіант*):
 - а) офіційний і неофіційний;
 - б) письмовий та усний;
 - в) формалізований і стихійний;
 - г) письмовий та електронний?
4. Розташуйте чотири базові елементи у процесі обміну інформацією у певній послідовності, поставивши цифри від 1 до 4:

<input type="checkbox"/>	повідомлення
<input type="checkbox"/>	відправник
<input type="checkbox"/>	одержувач
<input type="checkbox"/>	канал

Чи важлива послідовність у процесі обміну інформацією? Обведіть відповідну відповідь та обгрунтуйте її.

ТАК НІ

5. Охарактеризуйте комунікативні навички тих, хто говорить, і тих, хто слухає. Наведіть приклади.

6. Заповніть порожні місця структурно-логічної схеми, позначені запитаннями, потрібними термінами (поняттями) відповідно до змісту.

Усна комунікація відбувається у формі безпосереднього спілкування, промов, нарад, групових дискусій, телефонних розмов

Переваги:
?

Недоліки:
?

Письмова комунікація здійснюється у формі наказів, розпоряджень, оголошень, листів, звітів

Переваги:
?

Недоліки:
?

Невербальна комунікація – це така комунікація, що відбувається без використання слів. Найбільшими формами невербальної комунікації є:

-
-
-

Розвиток навичок з менеджменту

Вам потрібно аналізувати організацію (протягом семестру), щоб сприяти розвитку ваших навичок з менеджменту. Оберіть відому торговельну організацію, можна взяти до прикладу підприємство, де ви були на практиці. Ознайомтеся з усіма можливими джерелами інформації та:

- 1) назвіть по три приклади вертикальної і горизонтальної комунікації;
- 2) опишіть комунікативний процес ваших прикладів;
- 3) проаналізуйте, до якого виду групи і форми можна віднести вищезгадані комунікації.

Ситуаційне завдання

На фірмі «Оболонь» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї менеджер А. Сохенко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Тітик користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Тітик, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сохенко, котрий оперував професійними термінами.

Завдання

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте тип і вид комунікацій між менеджерами.



Рекомендована література та корисні посилання:

1. Будзан Б. П. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. [Електронний ресурс]/ Б. П. Вудзан. – Режим доступу: <http://www/soskin.kiev.ua/cgi/post.cgi>
2. Донченко О. А. Ще один метод підвищення ефективності організації / Овчаров АХ. // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2008. – № 4–5.
3. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. пос. / Михайлов С. І. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Ліра-К. – 2011. – 536 с.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. / О. Б. Моргулець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
5. Психологія управління в бізнесі / С. Ф. Іпатов та ін. – Х.-К., 2002. – 230 с.
6. Чмут Т. К. Культура спілкування як цілісний феномен // Проблеми загальної та педагогічної психології: 36. наук, праць. – 2000. – №2.
7. http://pidruchniki.ws/19871030/menedzhment/kultura_dilovogo_spilkuvannya_menedzhera

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

14.1. Концепція екологічного менеджменту

В умовах погіршення стану навколишнього середовища використання ринкових механізмів екологічного управління є актуальним, оскільки моделі організації та управління природокористуванням і охороною природного середовища, які діють в Україні, не забезпечують узгодженості економічних і природоохоронних цілей в масштабах країни і, відповідно, реалізацію оптимальних екологічнобезпечних управлінських рішень на рівні організації. У зв'язку з цим впровадження та реалізація концепції екологічного менеджменту є актуальною управлінською проблемою.

Поняття «екологічне управління» та «екологічний менеджмент» нетотожні. Зокрема *екологічне управління* – це діяльність державних органів і економічних суб'єктів, спрямована на дотримання обов'язкових вимог природоохоронного законодавства, а також на розробку й реалізацію відповідних цілей, проектів і програм.

Екологічний менеджмент трактується як:

– ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності (*це виробництво товарів і надання послуг, які належно задовольняють потреби споживачів, і водночас – відмова від виснаження ресурсів та негативного впливу на довкілля*) й екосправедливості (*стосунки стосовно використання природних благ серед людей, що живуть у той самий час у різних регіонах планети і між представниками різних поколінь*);

– тип управління, орієнтований на формування й розвиток екологічного виробництва й екологічної культури життєдіяльності людини, соціально-психологічне мотивування гармонії взаємин людини з природою;

– екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягають оптимального співвідношення між екологічними та економічними показниками.

Предметом екологічного менеджменту є:

• *екологічні* (природоохоронні, ресурсозберезні тощо) *аспекти діяльності підприємства* (організації);

• *продукція, що виробляється;*

• *послуги.*

Кінцевою **метою екологічного менеджменту є:**

• мінімізація негативних впливів бізнес-діяльності на навколишнє природне середовище;

• досягнення високого рівня екологічної безпеки процесів виробництва та споживання продукції, яку виробляють на підприємстві, і виконуваних послуг.

При цьому реалізацію цих завдань слід узгоджувати із досягненням підприємством інших пріоритетних цілей, включаючи забезпечення поточної й довгострокової конкурентоспроможності.

Основні цілі й відповідні критерії їх досягнення в екологічному менеджменті пов'язані з процесами постійного поліпшення. Послідовного з року в рік поліпшення слід досягати в усіх екологічно значущих аспектах діяльності економічних суб'єктів. Подібне поліпшення загалом неможливо імітувати чи фальсифікувати, що створює обов'язкову основу для оцінки екологічної спроможності економічних суб'єктів. Отже, ефективний екологічний менеджмент має забезпечити підприємству кредит довіри у відносинах з усіма зацікавленими в його діяльності сторонами. Саме в цьому полягає основна перевага екологічного менеджменту порівняно з традиційним формальним екологічним управлінням.

Потреба в екологічному менеджменті визначається не тільки погіршенням екологічної обстановки, кризою навколишнього середовища, але й закономірними тенденціями розвитку сучасного виробництва, такими, як:

- диференціація регіонального розміщення виробництва;
- збільшення виробничих потужностей за потребами нових технологій;
- загострення впливу виробництва не тільки на природу регіональну, але й загальний світовий простір;
- поділ країн у світовій економіці на виробників небезпечних відходів і їхніх поглиначів (концентрація відходів);
- виникнення політичного змісту екологічної свідомості й світогляду;
- тенденції науково-технічного прогресу (біотехнології, ядерні технології й ін.).

Узагальнюючи вищенаведене, зазначмо, що концепція екологічного менеджменту – це комплекс ключових положень, що визначають організацію природоохоронної діяльності на підприємстві.

Положення 1. Без досягнення екологічної стійкості не може бути довгострокового економічного зростання. Природоохоронна робота пов'язана не тільки з витратами підприємницької діяльності, але й з одержанням переваг у конкурентній боротьбі.

Положення 2. Потрібна чітка організаційна спрямованість для того, щоб включати екологічні аспекти в усі види діяльності, починаючи з наукових розробок і закінчуючи виробництвом і поширенням продукції.

Положення 3. Потрібний постійний діалог і довірчі взаємовідносини з громадськістю, без яких успішна підприємницька діяльність неможлива.

Концепція екологічного менеджменту містить у собі такі елементи (рис. 38):

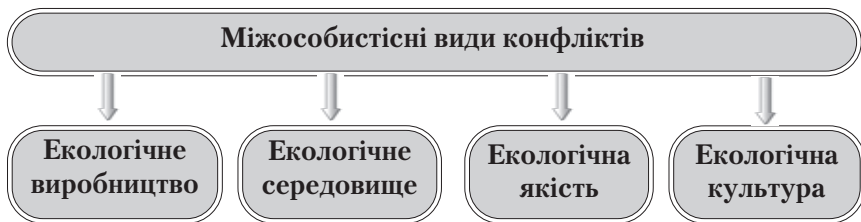


Рис. 38. Елементи концепції екологічного менеджменту

Виділяють такі **принципи екологічного менеджменту**:

➤ **Принцип екологічного мотивування діяльності.** Його суть полягає в переважному використанні засобів мотивування, спрямованих на розв'язання екологічних проблем.

➤ **Принцип випередження у розв'язанні проблем.** Механізм екологічного менеджменту повинен бути орієнтований на запобіжні заходи виникнення кризових ситуацій.

➤ **Принципи цілеспрямованості, своєчасності та послідовності.** Мета екологічного менеджменту повинна включати ті компоненти, які відображають проблеми екології й погоджують їх у системі загальних проблем розвитку виробництва.

➤ **Принцип професіоналізму.** Полягає в потребі у спеціальній підготовці менеджерів, оперуванні знаннями в галузі екології. Професійна підготовка дає діючі установки управління й виділення пріоритетів. Саме цього нам сьогодні катастрофічно не вистачає.

➤ **Принцип відповідальності.** Полягає у розробленні відповідальності за екологічні наслідки.

Ці принципи екологічного менеджменту можуть і повинні діяти тільки в системі, у взаємозалежності. Адже кожен з них є доповненням і конкретизацією іншого.

Завдання екологічного менеджменту полягають у:

➤ налагодженні екологічно безпечних виробничих процесів (таких, що передбачають відсутність забруднювальних речовин, ефективність ресурсоспоживання, низькі показники енергоемності тощо);

➤ забезпеченні екологічного сумісництва всіх підрозділів підприємства;

➤ досягненні оптимальних еколого-економічних співвідношень (найменша собівартість чи найбільший обсяг випуску продукції за найменших збитків для навколишнього середовища);

➤ запобіганні негативній антропогенній дії на природу в процесі виробництва, споживання чи утилізації продукції, яку виготовляють;

➤ перетворенні екологічних обмежень на нові можливості зростання виробничої діяльності (утилізація відходів, впровадження маловідходних технологій тощо);

➤ оновленні продукції відповідно до соціальної відповідальності перед споживачами та створення привабливого іміджу (*це образ організації, який існує у свідомості людей*);

➤ створенні «зеленого» іміджу (вибір постачальників з урахуванням їхнього ставлення до навколишнього середовища, передбачуваність щодо ресурсів, які постачають, та ін.);

➤ стимулюванні природоохоронних ініціатив, що вивільняють додаткові фінансові засоби внаслідок зниження витрат (завдяки зменшенню обсягів споживання енергії, природних ресурсів, ліквідації відходів) та зростання доходів (завдяки продажу поліпшених чи дорожчих «зелених» товарів і створення принципово нової продукції).

Основу **методів екологічного менеджменту** становлять:

• *екологічний баланс* – кількісне співвідношення екологічних компонентів, яке забезпечує стійку рівновагу екосистеми;

• *екологічний контролінг* – планування й облік екологічних витрат, надання звітності з екологічної діяльності підприємств, індексації екологічних платежів підприємств, формування і використання коштів екологічних фондів, визначення ставок екологічного страхування тощо;

• *екологічний облік* – це система виявлення, вимірювання, реєстрації, нагромадження, узагальнення, зберігання, опрацювання та підготовки релевантної інформації (*це інформація про доходи і видатки, яка може вплинути на ухвалені*

рішення) про діяльність підприємства в галузі природокористування для передачі її внутрішнім і зовнішнім користувачам для ухвалення оптимальних рішень;

- *екологічний аудит* – різновид аудиторської діяльності (перевірки), який здійснюють в інтересах суб'єктів господарювання і держави та який пов'язаний з перевіркою діяльності суб'єктів господарства для встановлення відповідності їхньої роботи вимогам екобезпеки, забезпечення раціонального використання і поновлення природних ресурсів, одержання достовірної інформації про виробничу діяльність об'єкта аудита і формування на її основі аудиторських висновків;

- *управління якістю навколишнього природного середовища.*

Організаційна структура екологічного менеджменту на різних підприємствах неоднакова й залежить від галузі господарства, номенклатури продукції, обсягів виробництва, чисельності працівників та інших факторів. Деякі тенденції, що існують в сучасній культурі підприємства, стосуються й екологічного менеджменту. Принцип створення організаційних структур визначає роль та обов'язки ради директорів і вищого керівництва і потребу в підготовці керівників середньої ланки. Робота з персоналом полягає в постійному навчанні раціонального господарювання. Персонал привчають контролювати кількість сировинних ресурсів та якість їх використання. Особливу увагу в процесі навчання робітників приділяють чіткому виконанню технологічних регламентів виробництва, а інженерно-технічного персоналу – складанню економічних, але здійснених регламентів та інструкцій. *Мета раціонального господарювання* полягає в тому, щоб із якнайбільшою ефективністю використовувати наявне устаткування й виробничі процеси – *це основне завдання управління.*

Механізм екологічного менеджменту – це сукупність заходів впливу з урахуванням екологічних аспектів на всіх етапах діяльності суб'єкта господарювання. Механізм екологічного менеджменту має три складники (рис. 39):



Рис. 39. Складники екологічного менеджменту

Керівництво й контроль. Це основні державні нормативи, спрямовані на дотримання прийнятих стандартів на продукцію і технології, стічні води, допустимий рівень атмосферних викидів тощо. Екологічний контроль відіграє позитивну роль у розвитку законодавчої бази всіх країн. В Україні нормативна база, що регулює стандарти навколишнього середовища¹ (ГДК

¹ *Гранично допустима концентрація* – максимальна кількість шкідливої речовини (забруднювача) в одиниці об’єму або маси водного, повітряного або ґрунтового середовища, яка практично не впливає на здоров’я людини. Встановлюється в законодавчому порядку або рекомендується як норматив. Останнім часом, нормуючи ГДК, виходять не лише з впливу концентрації забруднювачів на здоров’я людини, а й з їхнього впливу на диких тварин, рослини, гриби, мікроорганізми, природні угруповання загалом, а також на клімат, прозорість атмосфери та санітарно-побутові умови життя.

Гранично допустимий викид – обсяг (кількість) забруднювачів, що надходять в атмосферу, водойми, ґрунт за одиницю часу з виробничо-господарських об’єктів, перевищення якого негативно впливає на довкілля й загрожує здоров’ю людини. Екологічно доцільно встановлювати ГДВ для кожного підприємства або джерела забруднення.

Гранично допустимий скид – максимальна маса забруднювачів, що дозволена до надходження у водний об’єкт із стічними водами, й подальше відведення з нього за одиницю часу для забезпечення норм якості води в контрольному пункті. Встановлюється з урахуванням ГДК забруднювальної речовини в місцях водокористування, асимілювальної (переробної) здатності водного об’єкта та оптимального розподілу маси забруднювачів, які скидають водокористувачі разом із стічними водами.

– *гранично допустима концентрація*) і природоохоронну діяльність підприємств (*ГДВ – гранично допустимий викид, ГДС – гранично допустимий скид*).

Належний екологічний контроль поки не налагоджено: він базується на звітних даних підприємств та аналізах якості повітря, води, ґрунту, що здійснюють санітарно-епідеміологічна служба та природоохоронні органи.

Самоконтроль. Це ініціативи підприємств чи галузей щодо контролювання свого виробництва шляхом дотримання стандартів, моніторингу, зниження рівня забруднення, шуму. Самоконтроль значною мірою знижує та знижуватиме далі негативний вплив промислового виробництва на навколишнє середовище. Для того, щоб контроль був дієвим, слід виробити систему вимог, погоджених між відповідними галузями промисловості й урядом. Така система контролю допоможе промисловості вільно розвиватися та бути конкурентоспроможною.

Економічні механізми. Економічні механізми передбачають елементи державного втручання у ринкове регулювання через:

- платежі за забруднення та штрафи;
- реалізацію ресурсних квот і «ліцензій на забруднення»;
- надання кредитів як заохочення за економію ресурсів;
- покриття витрат на амортизацію;
- скасування субсидій тощо.

Дедалі більший інтерес до впровадження економічних механізмів, тобто заходів, спрямованих на зміну ринкової вартості сировини, товарів і послуг за допомогою державних механізмів, що впливають на собівартість виробництва чи споживання, пояснюється:

✓ потребою створення системи матеріальних стимулів і заохочень для забезпечення прогресу у сфері екології;

✓ ефективним використанням переваг ринку для досягнення поставлених цілей у цій сфері;

✓ пошуком, який здійснюють природоохоронні державні органи й суб'єкти господарювання, найменш витратних методів для досягнення цих цілей;

✓ потребою переходу від боротьби із забрудненнями до запобігання їм.

Важливим елементом концепції стратегічного менеджменту є **екологічна стратегія**, яка становить собою ланку, що пов'язує нормативну екологічну політику й оперативні екологічні програми.

14.2. Міжнародні стандарти екологічного менеджменту

Система екологічного менеджменту, згідно з міжнародними стандартами, – це частина загальної системи менеджменту, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічної політики. Початковим етапом розвитку екологічного менеджменту вважають розробку 1992 р. Стандарту в галузі систем екологічного менеджменту BS 7750, який підготував і випустив Британський інститут стандартизації відповідно до запиту Британської конфедерації промисловості. Одним із лідерів апробації (перевірки) нових ринкових інструментів екологічного менеджменту є Великобританія, де 1990 р. було ухвалено новий «Екологічний акт», на засадах якого 1992 р. впроваджено Стандарт у галузі систем екологічного менеджменту BS 7750 (Specification for Environmental Management System).

Стандарт не визначає вимог до природоохоронної діяльності підприємства, але вміщує рекомендації, корисні для створення ефективної системи екологічного менеджменту, для розвитку ініціативного екологічного аудита, що впливає на поліпшення екологічних характеристик діяльності організації загалом. Стандарт передбачає такі стадії розробки та впровадження системи екологічного менеджменту:

✓ **Попереднє ознайомлення із ситуацією.** Слід визначити всі екологічні нормативні вимоги до діяльності підприємства і встановити, які елементи екологічного менеджменту вже практично використовують на цьому об'єкті.

✓ **Розробку заяви про екологічну політику**, яка б охоплювала всі аспекти діяльності і продукцію підприємства та яку

прийняли б до виконання всі уповноважені сторони (підрозділи, особи).

✓ **Визначення структури розподілу зобов'язань і відповідальності в системі екологічного менеджменту.** Оцінку міри впливу підприємства на довкілля. Потрібно встановити перелік чинних нормативів, характеристик викидів в атмосферу, викидів у воду, розміщення відходів, а також опис аспектів впливу на довколишнє середовище підприємств-постачальників.

✓ **Встановлення екологічних цілей і завдань підприємства.**

✓ **Визначення тих стадій виробництва, процесів і видів діяльності, які можуть впливати на довколишнє середовище, та розробку системи контролю їх функціонування.**

✓ **Створення програми екологічного менеджменту, призначення відповідального за її виконання старшого менеджера.**

✓ **Розробку й випуск детального керівництва, яке б дало змогу аудиторів системи екологічного менеджменту визначити, що система функціонує і враховує всі значущі аспекти дії підприємства на довколишнє середовище.**

1992 р. в Європейській раді було ухвалено *«Вимоги до екологічного аудита»*. **Мета** цього документа – створити стимули використання прийомів екологічного аудита для оцінки діяльності підприємств. До того ж, оцінки, яка охоплює не лише перевірку виконання вимог природоохоронного законодавства, а й завдань власної екологічної політики підприємства. Передбачалося, що впровадження систем екологічного менеджменту сприятиме постійному поліпшенню екологічних характеристик діяльності підприємств шляхом:

- розробки й реалізації екологічної політики та екологічних цілей;
- періодичної об'єктивної і систематизованої оцінки параметрів діяльності всіх підрозділів підприємства;
- надання населенню екологічної інформації про підприємство.

Цикл системи екологічного менеджменту відповідно до вимог EMAS містить п'ять основних компонентів:

- розробку екологічної політики та випуск документа (заяви), що описує спрямованість підприємства на досягнення конкретних екологічно значущих цілей;
- оцінку наявної ситуації, тобто встановлення початкових характеристик діяльності, щодо яких оцінюватиметься;
- ефективність функціонування;
- формулювання конкретних завдань, що відповідають меті екологічної політики підприємства;
- розробку екологічної програми, яка деталізує шляхи і стадії розв'язання поставлених завдань;
- проведення екологічного аудитування для того, щоб періодично перевіряти, чи організація розв'язує завдання й чи сприяє функціонування системи екологічного менеджменту поліпшенню екологічних показників.

Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту ISO 14 000. Рішення про розробку міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту було результатом Уругвайського раунду переговорів із Всесвітньої торгової угоди та зустрічі на вищому рівні з проблем навколишнього середовища й розвитку в Ріо-де-Жанейро 1992 р. **Стандарти ISO 14 000** розробляє Технічний комітет 207 (ТС 207) Міжнародної організації стандартизації (МОС) з урахуванням вже зарекомендованих міжнародних стандартів із систем менеджменту якості продукції (ISO 9000).

Документи, що входять до серії ISO 14 000, можна умовно поділити на три групи:

- принципи створення й використання систем екологічного менеджменту;
- інструменти екологічного контролю й оцінки;
- стандарти, зорієнтовані на продукцію.

За названими групами розроблено та впроваджують відповідні документи (табл. 8).

Перелік міжнародних стандартів серії ISO 14000

<i>Стандарти</i>	<i>Принципи створення й використання систем екологічного менеджменту</i>
ISO 14001	Система екологічного менеджменту (EMS) – Специфікації та посібник з використання
ISO 14004	EMS – Загальний посібник з принципів, систем і методів
ISO 14014	Посібник з визначення «початкового рівня» екологічної ефективності підприємства Інструменти екологічного контролю й оцінки
ISO 14010	Посібник з екологічного аудита – Загальні принципи
ISO 14011/1	Посібник з екологічного аудита – Процедури аудита Аудит систем екологічного менеджменту
ISO 14012	Посібник з екологічного аудиту – Критерії кваліфікації екологічних аудиторів.
ISO 14031	Посібник з оцінки екологічних показників діяльності організації. Стандарти, зорієнтовані на продукцію
ISO 14020 (серія)	Принципи екологічного етикетування (маркування) продукції
ISO 14040 (серія)	Методологія «оцінки життєвого циклу» – оцінки екологічного впливу, пов'язаного з продукцією, на всіх стадіях її життєвого циклу
ISO 14050	Екологічний менеджмент. Глосарій (словник)
ISO 14060	Посібник з обліку екологічних аспектів у стандартах на продукцію

Система стандартів має забезпечувати зменшення несприятливих дій на довколишнє середовище на трьох рівнях:

✓ *організаційному* – через поліпшення екологічної «поведінки» корпорацій;

✓ *національному* – через створення суттєвого доповнення до національної нормативної бази й компоненти державної екологічної політики;

✓ *міжнародному* – через поліпшення умов міжнародної торгівлі.

У міжнародних стандартах серії ISO 14000 **екологічний аспект** визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції та послуг, який взаємодіє чи може взаємодіяти з навколишнім середовищем. Для впровадження та аудита систем екологічного менеджменту (СЕМ) використовують такі стандарти:

- ISO 14001 – специфікацію та поради з використання СЕМ;
- ISO 14004 – основні характеристики принципів, систем і додаткових методик із СЕМ;

- ISO 14010 – загальні вказівки з екологічного аудита – загальні принципи;

- SO 14011 – загальні вказівки з екологічного аудита – процедури аудита, аудит систем екологічного управління;

- ISO 14012 – загальні вказівки з екологічного аудита – кваліфікаційні критерії для екологічних аудиторів.

Окрім стандартів, в економічно розвинутих країнах використовують також **ринкові інструменти екологічного менеджменту**, серед яких:

- *податкові інструменти* (пільгові чи дискримінаційні (диференційовані)):

- податки на продукцію;

- види діяльності;

- джерела забруднення;

- вміст шкідливого компонента;

- *інструменти системи кредитування* (пільгові чи податкові);

- **субсидії** (прямі й непрямі) на:
 - державні екологічні проекти;
 - на екологічні цілі населенню;
 - дотації на екологічно досконалу продукцію;
- **екологічні платежі** за викиди шкідливих речовин в атмосферу, водні джерела, ґрунт;
- **цінові інструменти**;
- **сплата** за досягнення певних екологічних результатів тощо.

У нинішніх умовах українські підприємства фрагментарно застосовують стимуляційний механізм ринкових інструментів щодо екологічного виробництва.

14.3. Формування екологічного менеджменту

Раціональні й локальні природоохоронні заходи мають суттєве значення для запобігання екологічним проблемам на рівні підприємства. Використання адміністративних методів не може впливати на екологічну ситуацію у повному обсязі. Ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх коефективних програм, може привести до поліпшення стану навколишнього середовища.

Розв'язання проблеми оптимізації виробництва і природокористування пов'язано з розвитком двох напрямів:

- ✓ створенням нових ефективних технологій;
- ✓ створенням досконалішої системи управління розвитком техніки й технології виробництва та природокористування на основі математичного моделювання.

Економіко-правовий механізм у галузі екології на макрорівні (рівень економіки країни) визначає його напрями в діяльності кожного підприємства і являє собою систему економіко-правових засобів для регулювання еколого-економічних відносин, спрямованих на досягнення мети й завдань екологічної політики підприємства.

Відповідно до такої політики кожному підприємству слід мати економічно обґрунтовані засоби у вигляді:

- платежів;
- стягнень;
- розрахунків;
- виплат.



Спрямовані на формування бюджетного й позабюджетного фінансування заходів для екологічної безпеки та ефективності використання природних ресурсів.

Джерелами формування системи екологічного фінансування можуть бути:

- платежі за спільне користування ресурсами;
- плата за погіршення якості природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища;
- страхові розрахунки;
- грошові стягнення;
- стимули – пільги при оподаткуванні;
- короткострокові й довгострокові платежі;
- підвищення норм амортизації основних виробничих природоохоронних фондів;
- застава природних ресурсів.

Ці засоби більшою мірою можуть застосовувати в екологічній політиці держави. Задіяні в організаційно-економічному механізмі функціонування на рівні підприємства, доповнюючи макрорівень і враховуючи особливості діяльності, вони здатні сприяти ефективності управління екологічною безпекою. Взагалі ж управляти охороною довкілля на рівні окремого підприємства дуже важко. Тому екологічний менеджмент слід здійснювати на всіх рівнях управління. Виконання екологічної політики вимагає використання певних коштів, основна частина яких має надходити за допомогою дії системи еколого-економічних засобів. Визначаючи стратегічні напрями розвитку підприємства, обов'язково слід формувати завдання в галузі екології. Сформовані під ці завдання бюджети можна використати на:

- розробку екологічних програм;
- виконання науково-дослідних робіт у галузі екології;
- розробку екологічних стандартів, нормативів;
- здійснення профілактичних робіт зі зниження забруднення довкілля;

- стимулювання працівників у разі, якщо вони здійснюватимуть екологічну діяльність;
- оснащення підприємств приладами, устаткуванням, транспортними засобами.

Як показують дослідження, на виробничих підприємствах основним напрямом діяльності екологічних служб є розробка екологічних стандартів, нормативів, методик, які б давали змогу мати обґрунтовану нормативно-методичну базу для управління безпекою довкілля на ефективному та якісному рівні. Для успішного виконання екологічних програм екологічну безпеку слід розглядати системно. Ця система має охоплювати три підсистеми:

- природну;
- соціальну;
- економічну.

На виробничих підприємствах слід проводити наукові дослідження, щоб створити конкретну екологічну модель і методи управління нею для управління рівновагою системи. Від нових ефективних технологій залежать кількість і концентрація хімічних речовин, які регламентуються шляхом встановлення гранично допустимої концентрації. Етапами комплексного екотехнічного аналізу виробництва, який спирається на ситуаційний підхід (дозволяє менеджерів ухвалювати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни), мають стати визначення:

- науково обґрунтованої потреби в тому типі виробу, матеріалів чи послуг, які розглядаються;
- варіантів технології виробництва, матеріалів, надання послуг;
 - технології утилізації виробів, матеріалів після використання;
 - вибору оптимального виготовлення матеріалів, послуг для задоволення потреби, найкращої технології виробництва й технології утилізації виробів після її впровадження.

Науково обґрунтоване рішення щодо вибору варіанта технології виробництва дасть змогу ще на стадії проектування продукції гарантувати екологічну безпеку як самого

підприємства, так і природного навколишнього середовища. Враховуючи життєвий цикл товару, ще заздалегідь потрібно розв'язувати проблеми утилізації після відпрацювання товаром своєї функції.

Отже, визначення доцільності виду виробництва дасть змогу уникнути як екологічних, так і економічних проблем, спрямувати потрібні ресурси на поліпшення якості роботи підприємства. У процесі екологічного менеджменту доцільно вимірювати соціальні втрати від забруднення навколишнього середовища. При цьому слід враховувати такі чинники:

- збитки, заподіяні власності;
- витрати на підтримання здоров'я (на медичне обслуговування і втрати робочого часу);
- вартість понівеченої природи.

Екологічний менеджмент підприємства у свою чергу має формувати й поширювати інформацію, яка надходить із:

- **природно-екологічного середовища** – про стан водного й повітряного басейну, наявність особливо шкідливих речовин у ньому;
- **соціального середовища** – інформацію про робочі місця, їхню зручність (ергономічна);
- **технологічного середовища** – інформацію про нові види сировини й матеріалів, енергії, про високопродуктивне обладнання, яке працює за екологічно безпечною технологією;
- **функціонального середовища** – про обґрунтованість завдань і рішень у галузі екології від генерального менеджменту;
- **організаційного середовища** – про раціональну організацію виробництва, можливості використання безвідходних технологій, ефективність використання сировини та ін.;
- **економічного середовища** – розрахунки ефективності побудови очисних споруд, окупність «чистих» технологій;
- **інноваційного середовища** – повідомлення про найраціональніші варіанти використання довкілля (розвиток і вдосконалення).

Для того, щоб підприємствам України розв'язати проблему формування системи екологічного менеджменту, потрібно:

- усвідомити концепцію екологічного управління як складник методології забезпечення сталого розвитку суспільства;

- враховувати те, що одним із основних напрямів виходу з екологічної кризи має стати участь України в міжнародних заходах із захисту навколишнього середовища:

- в розробці й ухваленні міжнародних стандартів, які стосуються екологічного аудита;

- в управлінні й формуванні своїх адекватних систем екологічного менеджменту;

- відповідно до міжнародної «Схеми екологічного менеджменту і аудита» (EMAS) науковцям та практикам під час розробки й запровадження екологічного менеджменту враховувати такі завдання екологічного менеджменту:

- економію сировини й енергії;

- мінімізацію кількості відходів і забруднень навколишнього середовища;

- скорочення відходів, спричинених надлишком матеріалу, використовуюваного під час упакування чи внаслідок короткого терміну служби товару;

- створення безпечних умов праці співробітників;

- проведення оцінки міри екологічного ризику й витрат для подальшого розрахунку можливих фінансових інвестицій, потрібних для створення «зеленого» іміджу компанії та підвищення екологічної відповідальності працівників;

- інформування громадськості й населення про характер виробничої діяльності і стан навколишнього середовища в районі розміщення виробництва.

Стимули, які можуть активізувати застосування екологічного менеджменту на підприємствах:

- платежі й податки за забруднення, які розраховують на основі кількості викидів;

- субсидії, які дадуть змогу підприємствам скоротити обсяги забруднень, такі, як пільгові та інвестиційні кредити;

- додаткові кредити, що допоможуть врегулювати ціни на кінцеву продукцію;

- створення системи екологічного страхування й спеціалізованих екологічних банків.

На рівні кожного підприємства слід розробляти відповідні стратегії, які б ставили перед персоналом конкретні цілі й допомагали розвивати екологічну свідомість. Важливо, щоб екологічне мислення охоплювало всі функціональні сфери підприємства й визначало ухвалення рішень.

Для подолання екологічних кризових явищ потрібно підготувати висококваліфікованих управлінців, які володіють сучасними методами й технологіями екологічного менеджменту.

14.4. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві

Екологічний менеджмент на підприємстві – це регулярна діяльність, покликана зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище за допомогою економічних, соціальних, інформаційних, адміністративних, технологічних факторів для досягнення сталого розвитку суспільства.

До завдань екологічного менеджменту на підприємстві входять планування екологічної діяльності підприємства й правильна організація екологічної діяльності, як зовнішньої, так і внутрішньої. Функціями екологічного менеджменту є:

- обґрунтування конкретної екологічної політики підприємства;
- оцінка результатів його екологічної діяльності;
- ефективне використання ресурсів;
- управління персоналом;
- вдосконалення систем екологічного менеджменту.

Система екологічного менеджменту на підприємстві повинна бути одночасно спрямована на управління й ефективно використання природних багатств, а з іншого боку, орієнтована на аналіз впливу на людину, соціальні і демографічні процеси природних і штучних об'єктів.

Екологічний менеджмент на підприємстві на регіональному та міжрегіональному рівнях повинен гарантувати безпеку на

об'єктах підвищеного ризику. До завдання екологічного менеджменту входять:

- боротьба із забрудненням ґрунту, повітря і води;
- підвищення ефективності використання водних ресурсів;
- відтворення лісових ресурсів;
- зменшення забруднення земель;
- раціональне використання мінеральних ресурсів;
- розв'язання проблеми додаткових джерел енергії;
- створення енергозбережених технологій та екологічних матеріалів;
- охорона рідкісних видів тварин і рослин;
- розвиток національних парків;
- забезпечення радіаційної безпеки, рекультивація земель тощо.

На локальному рівні екологічний менеджмент на підприємстві в основному спрямований на контроль за дотриманням норм природного законодавства, екологічних квот і нормативів. Крім цього, до завдання екологічного менеджменту конкретного підприємства входять:

- аналіз екологічних наслідків виробництва продукції;
- забезпечення вдосконалення сучасних технологій у виробництві в аспекті зниження ступеня його аварійності, технологічного ризику, енергоємності та матеріаловикористання, токсичності і кількості відходів та викидів;
- екологізація виробництва, що полягає в ефективному використанні відходів одного підприємства як ресурсу для інших виробництв.

Ефективність роботи екологічного менеджменту можна оцінювати за рівнем оптимізації районних планувань для зменшення шкідливого впливу об'єктів виробництва на населення цього регіону, а також проведенням заходів щодо своєчасної реабілітації населення від цих впливів.

Також екологічний менеджмент повинен вводити певні обмеження на будівництво та функціонування потенційно небезпечних виробництв, здатних справити негативний вплив на природу і стан здоров'я населення.

Для впровадження системи екологічного менеджменту використовують *стандарти ISO 14001* – комплексний документ, що описує організацію діяльності підприємства в галузі екологічного менеджменту, а також конкретні заходи та дії з її реалізації, розроблені відповідно до екологічної політики, цілей і завдань. Послідовність впровадження програми екологічного менеджменту на підприємстві наведено в табл. 9.

Таблиця 9

Програма екологічного менеджменту на підприємстві

№ п/п	<i>Етапи</i>	<i>Звітні документи</i>
1	<p>Етап 1. Діагностика й дослідження Виявлення екологічних аспектів діяльності підприємства та визначення законодавчих природоохоронних вимог, які застосовують до конкретного підприємства</p> <p>-----</p> <p>На основі зібраної інформації – оцінювання достатності виділених ресурсів, таких як обладнання, персонал, засоби вимірювання, фінанси; визначення та обґрунтування ресурсів, яких не вистачає</p> <p>-----</p> <p>Примітка: отримані дані можна використовувати для того, щоб вище керівництво ухвалило рішення про виділення ресурсів, потрібних для впровадження системи екологічного менеджменту, а також вони можуть впливати на суть екологічної політики, її цілі та завдання, обсяг і терміни виконання робіт</p> <p>-----</p>	<p>Звіт про проведення діагностики й результати та аналіз дослідження Детальний перелік з обґрунтуванням</p> <p>Протокол наради з питань діагностики</p>

№ п/п	Етапи	Звітні документи
	Створення тимчасової координаційної групи (ТКГ), головним завданням якої є акумулювання екоінформації, що надходить, аналіз і ухвалення дієвих рішень	
2	<p>Етап 2. Підготовка та організація Розробка задекларованих принципів та зобов'язань щодо екоаспектів діяльності підприємства – екологічної політики, яка забезпечить основу для встановлення екологічних цілей і завдань</p> <p>-----</p> <p>Доопрацювання структури адміністративного екологічного управління – створення екологічної служби підприємства</p> <p>-----</p> <p>Організація і проведення потрібного навчання персоналу, визначення складу тих, хто навчається, розробка та затвердження програм навчання</p>	<p>Проект тексту екологічної політики</p> <p>Проект функціональної структури СЕМ</p> <p>Програми та план навчання</p>
3	<p>Етап 3. Розробка і впровадження Розробка системи конкретних заходів і дій, сукупний опис яких являє собою Програму екологічного менеджменту з:</p> <ul style="list-style-type: none"> • документування СЕМ (системи екологічного менеджменту); • експертизи впроваджених документів; • розробки (доопрацювання) планів реагування на аварійні ситуації; • аналізу ефективності СЕМ; • встановлення адміністративних, фінансових та інформаційних комунікацій; • встановлення принципів зворотного зв'язку й моніторингу в СЕМ підприємства 	<p>Програма екологічного менеджменту</p>

№ n/n	Етапи	Звітні документи
	Базова структура Програми являє собою сукупність дій та заходів, для кожного з яких затверджують відповідального виконавця, терміни реалізації, потрібні ресурси та методи визначення кількісних критеріїв (показників) результативності	
4	<p>Етап 4. Аудит і оцінка ефективності Організація та участь у проведенні внутрішнього екологічного аудита СЕМ підприємства, підготовка аудиторів, програм навчання, планування перевірок і координація їх проведення</p> <p>-----</p> <p>Участь в аналізі СЕМ керівництва підприємства. Розробка та впровадження заходів, яке керівництво запланувало за результатами аналізу СЕМ</p>	Програма і план навчання внутрішніх аудиторів, акти перевірок Проект протоколу аналізу СЕМ
5	<p>Етап 5. Підготовка й сертифікація Проведення передсертифікаційного аудита системи екологічного менеджменту. Оформлення результатів і подання керівництву підприємства. Розробка плану заходів за результатами передсертифікаційного аудита. Вибір органу сертифікації, подання замовлення на сертифікацію й підготовка підрозділів підприємства до взаємодії із зовнішніми аудиторами, впровадження й методологічна підтримка системи екологічного менеджменту під час сертифікації</p>	Звіт про передсертифікаційний аудит. План заходів

Отже, впровадження системи екологічного менеджменту дозволяє систематизувати управління тими видами діяльності підприємств, які завдають або потенційно можуть завдати шкоди навколишньому середовищу.

14.5. Екологічний менеджмент в інноваційній діяльності підприємств

У сучасних ринкових умовах основним завданням вітчизняних підприємств залишається збереження та посилення своїх конкурентних позицій, чого неможливо досягти без інноваційної діяльності

Інновація (*innovatio* лат. – оновлення, зміна) – результат діяльності зі створення, впровадження, використання нових рішень у будь-якій сфері діяльності. В екологічному менеджменті інновації класифікують:

- **за сферами діяльності** (застосування):

- *управлінські* (система екологічного менеджменту для підприємства, сертифікація якості навколишнього природного середовища (*процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність систем управління довкіллям встановленим законодавством вимогам*);

- *виробничі* (вирощування екологічно безпечної сільськогосподарської сировини, виготовлення екологічно чистої продукції тощо);

- *економічні* (економічна оцінка ризиків забруднення довкілля, побудови атомних електростанцій, ефективності екологічного аудита, сертифікації);

- *соціальні* (стратегії і концепції еколого-врівноваженого розвитку населених пунктів, еколого-економічне та соціальне обґрунтування якості довкілля для проживання населення);

- **за технологічними параметрами** – технології класичного та екологічного менеджменту (аудит території басейну річки з подальшою сертифікацією та веденням господарської діяльності на принципах еколого-врівноваженого розвитку);

- **за ступенем новизни** – інновації для виробництва, для країни, у світовому масштабі;

- **залежно від глибини змін, які вносять:**

- *кардинальні* (такі, що призводять до модернізації виробництва, організаційної культури);

• **за адресним принципом:**

- для споживачів (екологічно безпечні продукти харчування, енергоощадлива побутова техніка);
- для підприємств;
- для суспільства загалом.

Екологічно орієнтовану **інноваційну діяльність підприємства** слід реалізувати на основі застосування екологічно чистих безвідходних та маловідходних технологій, встановлення очисних споруд для шкідливих викидів газів і стічних вод, застосування новітніх технологій з переробки сировини для затрат меншої кількості енергії, розроблення і постачання продукції, яка не має шкідливого впливу на довкілля.

На розвиток інновацій у сфері екологічного менеджменту впливає низка чинників, які сприяють розвитку інновацій або перешкоджають їх запровадженню. Їх у свою чергу доцільно поділити на дві групи:

- ✓ чинники зовнішнього впливу;
- ✓ чинники внутрішнього впливу.

Зовнішні чинники впливу – це фактори, які на розвиток інновацій у сфері екологічного менеджменту впливають з боку навколишнього середовища організації. До них відносять:

- рівень економічного зростання;
- політичну ситуацію в країні;
- національну та міжнародну законодавчу бази;
- податкову політику;
- наявність зовнішніх джерел фінансування;
- науково-технічний прогрес;
- екологічну ситуацію в країні;
- міжнародні програми з екологічної безпеки.

Внутрішні чинники – це чинники, які впливають на розвиток інновацій у межах внутрішнього середовища підприємства. До них належать:

- цілі організації в напрямку реалізації екологічних заходів;
- рівень забезпеченості внутрішніми джерелами фінансування;

- наявність фахівців з екологічної безпеки та відповідних структурних підрозділів.

Досвід розвинених країн свідчить, що одним із стимулів запровадження новітніх технологій у сфері екологічного менеджменту є рівень стійкого економічного зростання в країні, адже за відсутності останнього не буде коштів для фінансування цієї сфери. А у власників підприємств у ситуації економічного спаду першочерговим завданням буде уникнення банкрутства.

Одним із важливих чинників є **фінансування екологічного менеджменту**. Для підприємств здійснення інвестицій в інноваційні проекти екологічного спрямування є ризиковим заходом. Як свідчить досвід інших країн, одним із чинників, що впливають на запровадження на підприємствах екологічних інновацій, є **державна податкова політика**, адже стимулювати підприємства до запровадження інновацій можна шляхом надання пільг щодо оподаткування підприємств з екологічно орієнтованим виробництвом, зберігаючи при цьому їхню автономність та збільшуючи економічну відповідальність. В Україні система стимулювального інноваційного оподаткування не створює сприятливих умов для розвитку інновацій на підприємстві. На запровадження екологічних інновацій впливають розвиток міжнародного технологічного обміну та науково-технічний прогрес, а також міжнародні програми з екологічної безпеки у форматі таких організацій, як: ООН, ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури), ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я), ММО (Міжнародна морська організація), МАГАТЕ (Міжнародне агентство атомної енергії), МСОП (Міжнародний союз охорони природи і природних ресурсів), МКОДР (Міжнародна комісія з охорони довкілля і розвитку), ЕФОС (Глобальний фонд навколишнього середовища).

Врахування зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на розвиток інновацій у сфері екологічного менеджменту дозволить підприємствам ефективніше планувати екологічні заходи на підприємстві, організувати та

мотивувати роботу працівників, задіяних у цій сфері діяльності, контролювати й регулювати процеси управління екологічною безпекою тощо.

Отже, на сучасному етапі розвитку суспільства використання екологічного менеджменту є важливим для розв'язання еколого-економічних суперечностей, спровокованих економічним розвитком.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

1. Екологічне управління – це діяльність державних органів і економічних суб'єктів, спрямована на дотримання обов'язкових вимог природоохоронного законодавства, а також на розробку й реалізацію відповідних цілей, проектів і програм.

2. Екологічний менеджмент – це тип управління, принципово орієнтований на формування й розвиток екологічного виробництва й екологічної культури життєдіяльності людини. Це тип управління, побудований на соціально-економічному й соціально-психологічному мотивуванні гармонії взаємин людини з природою. Метою екологічного менеджменту є: мінімізація негативних впливів бізнес-діяльності на навколишнє природне середовище; досягнення високого рівня екологічної безпеки процесів виробництва та споживання продукції, яку виробляють.

3. Виділяють такі принципи екологічного менеджменту: екологічного мотивування діяльності; випередження в розв'язанні проблем; цілеспрямованості, своєчасності та послідовності, професіоналізму, відповідальності.

4. Завдання екологічного менеджменту полягають у: налагодженні екологічно безпечних виробничих процесів; забезпеченні екологічного сумісництва всіх підрозділів підприємства; досягненні оптимальних еколого-економічних співвідношень; запобіганні негативній антропогенній дії на природу в процесі виробництва, споживання чи утилізації продукції, яку виготовляють; перетворенні екологічних обмежень на нові можливості зростання виробничої діяльності; оновленні продукції відповідно до соціальної відповідальності

перед споживачами та створення привабливого іміджу; стимулюванні природоохоронних ініціатив, що вивільняють додаткові фінансові засоби внаслідок зниження витрат та зростання доходів.

5. Механізм екологічного менеджменту – це сукупність заходів впливу з урахуванням екологічних аспектів на всіх етапах діяльності суб'єкта господарювання. Механізм екологічного менеджменту має три складники: самоконтроль, керівництво й контроль, економічні механізми.

6. Впровадження систем екологічного менеджменту сприятиме постійному поліпшенню екологічних характеристик діяльності підприємств шляхом: розробки й реалізації екологічної політики та екологічних цілей; періодичної об'єктивної і систематизованої оцінки параметрів діяльності всіх підрозділів підприємства; надання населенню екологічної інформації про підприємство.

7. Для впровадження та аудита систем екологічного менеджменту (СЕМ) використовують такі стандарти: ISO 14001 – специфікацію та поради з використання СЕМ; ISO 14004 – основні характеристики принципів, систем і додаткових методик із СЕМ; ISO 14010 – загальні вказівки з екологічного аудита – загальні принципи; ISO 14011 – загальні вказівки з екологічного аудита – процедури аудита, аудит систем екологічного управління; ISO 14012 – загальні вказівки з екологічного аудита – кваліфікаційні критерії для екологічних аудиторів.

8. Екологічний менеджмент на підприємстві – це управління впливом за допомогою економічних, соціальних, інформаційних, адміністративних, технологічних факторів на природне середовище для досягнення сталого розвитку природи і суспільства загалом.

9. На рівні кожного підприємства слід розробляти відповідні стратегії, які б ставили перед персоналом конкретні цілі й допомагали розвивати екологічну свідомість. Важливо, щоб екологічне мислення охоплювало всі функціональні сфери підприємства й визначало ухвалення рішень.

10. В екологічному менеджменті інновації класифікують: за сферами діяльності, за технологічними параметрами, за ступенем новизни, залежно від глибини змін, які вносять, за адресним принципом.

11. Екологічно орієнтовану інноваційну діяльність підприємства слід реалізувати на основі застосування екологічно чистих безвідходних та маловідходних технологій, встановлення очисних споруд для шкідливих викидів газів і стічних вод, застосування новітніх технологій з переробки сировини для затрат меншої кількості енергії, розроблення і постачання продукції, яка не має шкідливого впливу на довкілля.

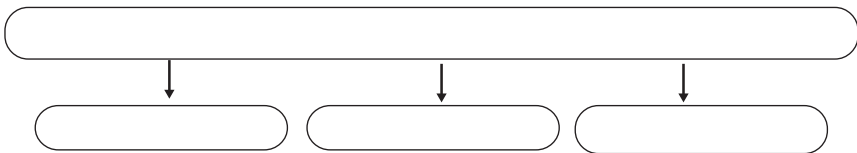
НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ:



1. Дайте визначення понять «екологічне управління», «екологічний менеджмент», «економічний аудит», «імідж організації», «інновація», «інвестиції», що згадуються в розділі.

2. Назвіть, що є предметом екологічного менеджменту, й охарактеризуйте його мету.

Заповніть схему: Механізми екологічного менеджменту та дайте характеристику його елементам:



4. Охарактеризуйте основні завдання екологічного менеджменту.

5. Дайте характеристику основним методам екологічного менеджменту. Які методи.

6. Охарактеризуйте ринкові інструменти екологічного менеджменту. Які з них, на вашу думку, не можна застосовувати в сучасних ринкових умовах України і чому?

7. Охарактеризуйте впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

8. Проаналізуйте, як екологічний менеджмент впливає на формування конкурентоспроможності підприємства.

9. Проаналізуйте ризики, з якими стикаються інвестори при вкладанні капіталу в інноваційні проекти. Яку вигоду вони можуть отримати?

Розвиток навичок з менеджменту:

Дайте відповіді на такі питання щодо організації, яку ви обрали для вивчення:

1. Опишіть, чи використовує компанія у своєму механізмі управління принципи екологічного менеджменту. Якщо так, то які саме?

2. Чи характерний для організації тіньовий екологічний менеджмент?

3. Які стандарти екологічного менеджменту використовує організація у своїй практиці?

4. Як компанія підходить до інноваційності і в чому це проявляється?

Рекомендована література та корисні посилання:

1. «Про охорону навколишнього природного середовища» Закон України від 25.06.1991// Відомості ВР України від 8.10.1991. – 1991. – №41; Голос України від 24.07.1991; www.rada.kiev.ua.

2. «Про екологічну експертизу» Закон України від 9.02.1995// Відомості ВР України від 21.02.1995. – 1995; Голос України від 16.03.1995; www.rada.kiev.ua.

3. «Про охорону атмосферного повітря» Закон України від 16.10.1992// Відомості ВР України від 15.12.1992. – 1992. – №50; www.rada.kiev.ua.

4. «Про плату за землю» від 3.07.1992 Закон України // Закон і бізнес. – 1992. – №47; Відомості ВР України від 22.09.1992. – 1992; Голос України від 23.07.1992; www.rada.kiev.ua.

5. Кодекс України про надра від 27.07.1994// Відомості ВР України від 06.09.1994. – 1994; www.rada.kiev.ua.



6. Лісовий кодекс України від 21.01.1994// Відомості ВР України від 26.04.1994. – 1994; www.rada.kiev.ua.
7. Водний кодекс України від 6.06.1995// Відомості ВР України від 13.06.1995; www.rada.kiev.ua.
8. Земельний кодекс України від 25.10.2001// Відомості ВР України від 25.01.2002; www.rada.kiev.ua.
9. Кадастр мінеральних вод України/ За ред. М. В. Лободи. – К., 1996. – 230 с.
10. Екологічний менеджмент: Навчальний посібник/ за ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. – Київ, Центр навчальної літератури, 2004. – 516 с.
11. Екологічний менеджмент і аудит рекреаційних територій (концептуальні засади та організаційний механізм): Монографія/ Під ред. д.е.н. Т. П. Галушкіної. – Одеса: Вид-во ТОВ «ІНВАЦ», 2006. – 184 с.
12. Закирова Д. И. Проблемы и перспективы развития экологического менеджмента в Республике Казахстан // Екологічний менеджмент як складова частина сталого розвитку: Зб. наук. праць ДОНДУУ. – Серія «Державне управління». Т. 5. – Донецьк. – 2004. – Вип. 33. – С. 147–154.
13. Кожушко Л. Ф. Екологічний менеджмент: підручник / Л. Ф. Кожушко, П. М. Скрипчук. К. : ВЦ «Академія», 2007. – 432 с.
14. Крисаченко В. С. Екологічна культура: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Заповіт, 1996. – 180 с.
15. Пахомова Н. В., Эндерс А., Рихтер К. Экологический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 544 с.
16. Тендюк А. О. Система методів та інструментів екологічного менеджменту / Тендюк А. О. // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 224–233.
17. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2013 – 537 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТИПОВІ СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Функціональний напрям діяльності	Сильна сторона діяльності	Слабка сторона діяльності
Маркетинг	Велика ринкова частка	Невелика ринкова частка
	Декілька цільових ринків	Один цільовий ринок
	Високий рівень сервісного обслуговування	Низький рівень сервісного обслуговування
	Позитивний імідж	Негативний імідж
Виробництво	Висока якість товарів	Низька якість товарів
	Новітня технологія	Застаріла технологія
	Низькі витрати виробництва	Високі витрати виробництва
Фінанси	Низькі загальні витрати	Високі загальні витрати
	Мобільна структура витрат	Нестача обігових коштів
Організація	Ефективна структура управління фірмою	Бюрократична структура управління фірмою
	Довгострокові перспективи розвитку	Короткострокові перспективи розвитку
Кадри	Високий рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці
	Великий практичний досвід працівників	Відсутність (або недостатня кількість) висококваліфікованих працівників

Методичні рекомендації для оцінки внутрішнього середовища підприємства

Загальна оцінка підприємства:

- 1) структура підприємства;
- 2) корпоративна культура;
- 3) стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);
- 4) стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)

Ресурси:

- 5) фінансові ресурси;
- 6) комунікації;
- 7) технології;
- 8) персонал

Знання:

- 9) знання фінансів;
- 10) знання клієнтів;
- 11) знання конкурентів;
- 12) знання галузі та особливостей бізнесу

Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

- 13) фінансова стратегія;
- 14) маркетингова стратегія;
- 15) виробнича стратегія;
- 16) впровадження планів.

Показники оцінюють за п'яти- чи десятибальною шкалою, після чого визначають середні оцінки за кожним розділом і середню оцінку загалом по підприємству.

Для того, щоб оцінити кожен із 16-ти показників, визначають певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника «Структура підприємства» можна використати такий перелік:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?
2. Чи визначені посадові обов'язки і відповідальність?
3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?
4. Чи підтримує структура фірми зміни та інновації?
5. Чи присутній на фірмі зайвий бюрократизм?

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюють:
«так» – 5 балів,
«в основному» – 4 бали,
«частково» – 3 бали,
«погано» – 2 бали,
«ні» – 1 бал.

Підраховувавши середнє арифметичне значення оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника «Структура підприємства». Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підбравши відповідні переліки питань і визначивши їх «вагу» у балах.

Отримані результати трактують так:

- якщо середні оцінки за розділами низькі, це вимагає перегляду чинної стратегії і розробки нової, ефективнішої стратегії;

- якщо середні оцінки за розділами розташовані близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;

- якщо середні оцінки за розділами високі, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;

- якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними розділами,

це свідчить про наявність стратегічних загроз/можливостей (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів).

Додаток В

Структура бізнес-плану

1. *Титульний аркуш* (назва та адреса фірми, імена й адреси засновників, суть проекту, який пропонують, вартість проекту, посилання на секретність).

2. *Вступна частина* (основні положення проекту, який пропонують; чим буде займатися підприємство (фірма), скільки грошей потрібно буде в нього вкласти, який очікується попит

на його продукцію та чому підприємець вважає, що це підприємство (фірма) досягне успіху).

3. *Аналіз стану справ у галузі* (визначення поточної тенденції і тенденції її розвитку, потенційних конкурентів, потенційних споживачів).

4. *Суть проекту*, який пропонують (характеристика продуктів, які виробляють, послуг, приміщення під офіс, обладнання для нього, відомості про адміністративний та виробничий персонал, відомості про самого підприємця і його партнерів).

5. *Виробничий план* – опис виробничого процесу (які операції передбачають доручити субпідрядникам, характеристика виробничих приміщень, верстатів, обладнання, постачальників сировини).

6. *План маркетингу* (оцінка ринку збуту, ціни, канали збуту, реклама, прогноз нової продукції, цільові показники).

7. *Організаційний план* (характеристика форми власності, відомості про основних пайовиків, визначення ступеня відповідальності партнерів (пайовиків), відомості про керівний склад, організаційну структуру, розподіл обов'язків).

8. *Оцінка ризику та страхування* (визначення слабких сторін підприємства (фірми); дані про можливу появу нових технологій; визначення альтернативних стратегій, форм та методів страхування).

9. *Юридичний план* (практичне обслуговування господарчої практики, консультативні послуги відділам, виробництвам, партнерам (пайовикам); захист прав власника, інтересів підприємства (фірми) тощо).

10. *Фінансовий план* (план доходів і витрат, план грошових надходжень та платежів, балансовий план, визначення точки самоокупності, джерел надходжень і напрямів використання коштів, стратегія фінансування).

11. *План управління* (характеристика організації та функції управління, його структур, вибір управлінської стратегії, методів управління).

12. *Додатки* (копії ліцензій, контрактів, сертифікатів, листи та інше ділове листування, копії документів, з яких взято вихідні дані, прейскуранти постачальників тощо).

Характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

<i>Фізіологічні потреби</i>	<i>Потреби в безпеці</i>	<i>Соціальні потреби</i>	<i>Потреби в повазі</i>	<i>Потреби в самореалізації</i>
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими й справедливими правилами регулювання їхньої діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, незалученням їх до ухвалення ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами	Пов'язані з прагненням людини брати участь у спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу і т. п. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також потребу в тому, щоб оточення визнавало їх такими <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження, визнання та досягнень	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використувати свої знання, здібності, вміння та навички Для <u>ефективного управління</u> потрібно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій

Порівняльна характеристика керівника і лідера

МЕНЕДЖЕР	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
Основа дій – план	Основа дій – бачення
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого «обожнюють»

Тест на визначення емоційного інтелекту EQ

Ці запитання допоможуть зрозуміти, що для вас важливіше – розум чи почуття.

1. Я легко висловлюю свою думку в будь-якій компанії.
2. Мої знайомі часто звертаються до мене за порадами.
3. На вечірці я не можу почуватися так само безтурботно, як ті, хто мене оточує.
4. Мені неважко піднести настрій моїм колегам, якщо хтось із них засмучений.
5. Зазвичай я роблю те, що потрібно, а не те, що мені хочеться.

6. Я дуже хвилююся, коли виявляюся в центрі уваги.
7. Я погано переношу зневіру та намагаюся переламати настрій.
8. Простіше самому (-мій) все зробити, ніж пояснювати іншим, чого від них вимагають.
9. Я не говорю про свої почуття, тому що це однаково нікому нецікаво.
10. Я легко можу посміятися над своїми промахами та недоліками.
11. Я з легкістю кажу компліменти просто для того, щоб підтримати людину або зробити їй приємність.
12. Мені простіше погодитися і зробити те, що пропонує авторитетна людина, ніж обстоювати свою думку.
13. Коли я з чимось не згоден(а), я не приховую цього та прямо висловлюю свої почуття.
14. Зазвичай, поки я думаю, чи варто висловлювати ту або іншу свою думку, час уже втрачено.
15. Мені неважко зрозуміти, які почуття відчуває інша людина.
16. Я гублюся, коли мене просять: «Скажи мені щось гарне».
17. Мені здається, що якщо я пожартую, то сміятися будуть не над жартом, а наді мною.
18. Я легко можу вибрати подарунок, що напевно сподобається людині, якій він призначений.
19. Часто мені не вистачає сил, щоб виконати намічене.
20. Я так добре володію собою, що навіть якщо я дуже розсерджений(а), ніхто цього не помітить.

Результати тесту

Поставте собі по одному балу за кожну відповідь **ТАК** на питання 1, 2, 4, 7, 10, 11, 13, 15, 18 і по одному балу за кожну відповідь **НІ** на питання 3, 5, 6, 8, 9, 12, 14, 16, 17, 19, 20.

Якщо отримане значення менше 6-ти

У житті ви не часто покладаєтеся на свої почуття, не вважаєте їх своєю сильною стороною. Схильні переживати свої емоції, не

виносячи їх назовні. Ви радше будете співпереживати почуттям інших людей, ніж демонструвати їм свої.

Часом вам потрібно, щоб хтось з близьких людей підтверджував правильність ваших рішень або висловлених ваших думок.

Ви не лідер, тому що швидше схильні мріяти про те, як би вчинили на місці керівника, ніж виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність.

Якщо отримане значення лежить у межах від 6-ти до 15-ти

Ви емоційні й привітні, тому що вмєте з повагою ставитися до своїх почуттів. Часом ви стримуєте емоції, але ніколи не відмахуєтеся від них. Вашою сильною стороною є вміння гарно відчувати емоції інших людей, що допомагає вам обходити «гострі кути» у стосунках і налагоджувати контакти з оточенням. У житті ви схильні додержуватися сформованих правил і керуватися почуттям міри, а цю якість завжди високо цінуватимуть в будь-якому колективі. На роботі ви незамінний співробітник; вдома від вас залежить емоційний клімат у родині. Довіряйте собі, удача частіше усміхається людям енергійним і чарівним.

Якщо ви набрали понад 15 балів

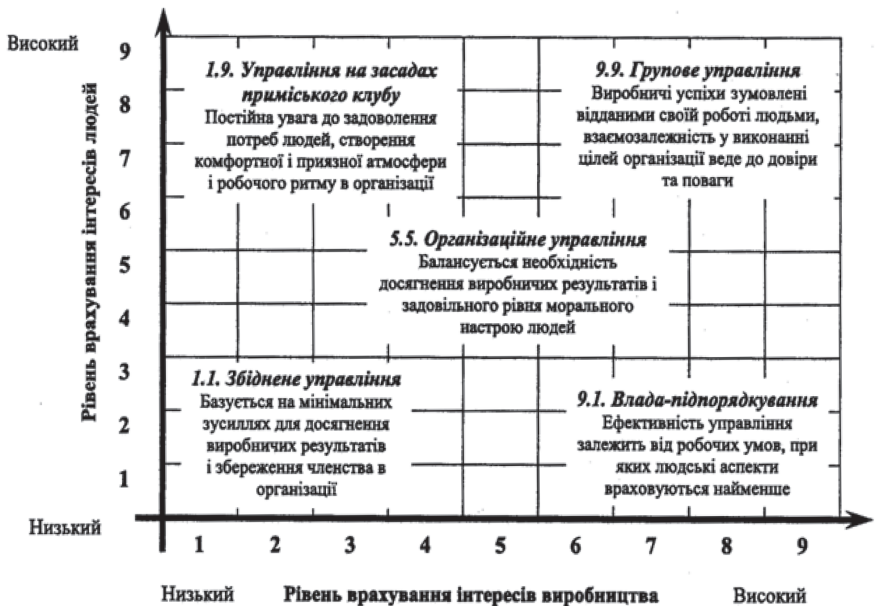
Ви емоційний центр будь-якої компанії, навколо вас завжди люди. Ви маєте заразливий ентузіазм, ваші жарти ніколи не «зависають у повітрі», поруч з вами завжди є хтось, хто має потребу у вашій допомозі та підтримці. І хоча ви часом утомлюєтеся від спілкування, на самоті ви не зможете провести й тижня відпустки.

Навіть тоді, коли ви не є фахівцем у якійсь справі, до вашої думки дослухаються, і часто саме від вас залежить, яке рішення ухвалить група.

Спілкування для вас ніколи не було проблемою, і вам здається дивним, що люди можуть скаржитися на труднощі в спілкуванні; або чому вони не можуть зробити таких простих речей, як зателефонувати або домовитися з кимось. (Загалом у вас усе так добре, що навіть дивно, навіщо вам було заповнювати опитувальник, щоб підтвердити це).

Решітка менеджменту Р. Блейка і Д. Моутон

Професор Роберт Блейк і його співробітниця Джейн-С. Моутон запропонували для опису стилів керівництва так звану «решітку менеджменту», яка включає п'ять основних стилів лідерства. Вони дійшли висновку, що будь-якого результату досягають в «силовому полі» між виробництвом і людиною. Кожна з осей решітки є дев'ятибальною шкалою, де одиниця означає низький, а дев'ятка – високий рівень орієнтації керівника на увагу до виробництва (горизонтальна вісь) і увагу до людей (вертикальна вісь).



Код 9:1 означає – стиль управління, орієнтований на виробництво і на мінімум уваги людям. Це жорсткий курс управління, для якого результат – все, а людина – у кращому разі виконавець, гвинтик, а по суті – ніхто. Робота в таких

умовах не приносить задоволення нікому. Кожен намагається вийти з-під тиску диктатора. Стиль роботи диктатора – суцільний контроль. Менеджер 9:1 – поганий керівник.

Код 1:9 – прямо протилежний попередньому. Продуктивність праці в такого менеджера стоїть на останньому місці. В основі діяльності лежить принцип – «потрібно бути самим собою». Справи в такого менеджера йдуть наче самі собою. Працівникам у багатьох випадках подобається обстановка, яку створює такий тип менеджера. Користь від цього не досить велика.

Код 5:5 (центр решітки). Менеджерів цього типу задовольняють середні досягнення, їхнє гасло: «Не знімати з неба зірок». Головна тактика – компроміс. Характерна особливість менеджера цього типу – половинчата зацікавленість і у виробництві, і в людях. Тут простежується прихильність менеджера до маніпулювання людьми.

Код 1:1 – це песиміст. Його девіз: «Не втручаюся в природний хід подій». Звичайно, люди з таким поглядом на керівництво – або випадкові люди в менеджменті, або ті, що «спустилися з неба», тобто їх поставили на посаду впливові люди. Користь від таких людей дуже мала.

Код 9:9 – це організатор, найпродуктивніший тип, який враховує потреби виробництва, а також потреби та інтереси людей. Важливою характеристикою цього типу є потяг до інновацій і націленість на постійний розвиток організації. Підприємства, де працюють менеджери типу 9:9, як правило, процвітають. Провідні фірми розвинутих країн витрачають великі зусилля на пошуки таких типів керівників. Менеджер цього типу є еталоном сучасного керівника.

Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
<i>Головні цілі</i>	Прибуток, продукція, послуги	Задоволення потреб членів групи, безпека
<i>Походження</i>	Результат організаційного планування	Спонтанні процеси
<i>Вплив на членів групи</i>	Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули	Особа, знання, приналежність
<i>Комунікації</i>	Низхідні, використання офіційних каналів	Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією
<i>Лідер</i>	Призначає організація	Висуває група
<i>Міжособові стосунки</i>	Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів	Формуються і розвиваються спонтанно
<i>Контроль</i>	Покарання та грошова винагорода	Соціальні санкції

Характеристика ефективної команди

Команди зазнають невдачі, коли не володіють потрібними якостями ефективної команди. Показником ефективності командної роботи можна вважати позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань. Результативність роботи в цьому разі вимірюють у показниках якості, кількості, ресурсних витрат та інновації.

Здатність до навчання передбачає підвищення професіоналізму й компетентності всіх членів команди в ході виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями й досвідом, розвиток навичок членів команди.

Задоволеність членів команди виявляється в підвищенні ступеня взаємної довіри, поваги один до одного, в зміцненні

атмосфери співробітництва й взаємної підтримки, у готовності членів команди до подальшої плідної праці.

Задоволеність оточення ніби відображає результат насичення потреб зовнішніх структур (керівництва організацією, клієнтів, партнерів та інших). Прагнення задовольнити запити оточення виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміну умов середовища. При цьому кожен член команди ставить реалізацію командних цілей вище за власні інтереси й цілі.

Для ефективної роботи команди її члени повинні володіти груповим емоційним інтелектом, тобто вмінням розробляти систему довіри. Організації, побудовані на принципах емоційного інтелекту, здатні управляти талантами своїх співробітників для успішнішого розв'язання проблем, які ставить перед ними конкурентне середовище. Звісно, добре мотивований, налаштований на позитивне ставлення, високоморальний персонал забезпечує вищу продуктивність і ефективність.

Управління ефективними командами передбачає:

- єдине бачення мети;
- проведення змін, що забезпечують досягнення мети;
- культивування відповідальності членів команди за свої дії;
- делегування повноважень з виконання завдань;
- надання команді свободи дій і забезпечення цієї свободи в рамках визначених повноважень;
- удосконалення організаційної і командної систематизації щодо досягнень і комунікації (для підвищення активності організаційної діяльності).

Фахівці вбачають тісний зв'язок між ефективністю й чисельністю команди. Деякі керівники вважають, що до залучення більшої кількості співробітників у команду закономірно буде сприяти зростанню продуктивності її діяльності, збільшенню кількості ідей та альтернатив рішення. Практика спростовує цю думку. В невеликих командах, чисельність яких не перевищує чотирьох – шести осіб, індивіди почуваються комфортно, вони вільніше обмінюються думками, і в такий спосіб встановлюється атмосфера взаємної довіри, яка сприяє продукуванню цікавіших ідей.

Аргументом проти збільшення кількості членів команди можна також вважати соціально-психологічну закономірність зниження індивідуальної продуктивності та відповідальності кожного в міру зростання чисельності робочої групи.

Деякі керівники збільшують кількість членів команди, щоб продемонструвати її важливість і підкреслити значущість власне її керівника. Однак результативність діяльності керівника з управління командами не залежить від їхньої чисельності, а визначається винятково успіхом у реалізації поставлених цілей і завдань.

Аналогічно неправильно штучно залучати нових членів до складу команди, яка ефективно функціонує, для навчання новачків командних методів діяльності. Наявність баласту, тобто співробітників, що можуть лише дублювати (частково і повністю) функції інших членів команди, руйнує сформований баланс сил і впливу в команді, руйнує атмосферу довіри та взаєморозуміння. Це призводить до падіння ефективності команди і дає негативний досвід новачкам.

Отже, можна узагальнити, що оптимальний розмір команди визначається її місією. Фахівці стверджують, що для ефективної команди якнайбільша її чисельність повинна становити 10–12 осіб.

Додаток К

Критерії класифікації робочих команд

№	Критерії робочих команд	Загальна характеристика
1.	<i>Членство</i>	Які категорії співробітників організації входять до складу робочої команди
2.	<i>Цілі та функції</i>	Які цілі і завдання ставлять перед робочою командою; які функції виконує команда
3.	<i>Життєвий цикл</i>	Яка тривалість існування робочої команди
4.	<i>Управління</i>	Як керують робочою командою
5.	<i>Взаємодія</i>	Які форми відносин використовують в процесі функціонування робочої команди
6.	<i>Методи</i>	Якими способами і засобами користуються команди для досягнення поставлених цілей

Характеристика типів команд:

№ п/п	Тип команди	Загальна характеристика
1.	<i>Інтрафункціональні команди</i>	Інформація та функції розділені між членами команди; структура і склад варіюються при зміні галузі застосування
2.	<i>Оперативні команди</i>	Тимчасове об'єднання фахівців різного профілю для розв'язання актуальних проблем і вироблення рекомендацій; періодичні короточасні зустрічі (година – дві на тиждень); практична діяльність не входить до компетенції команди
3.	<i>Крос-функціональні команди</i>	Фокусуються на вдосконаленні деякого процесу; зазвичай залучають фахівців з різних підрозділів організації, тривалість існування команди визначається завершеностю завдання, для членів команди робота над завданням є вторинною стосовно їхньої основної роботи. Керівник команди може бути формально призначений або обраний з членів команди часто такі команди, трансформуються в самоуправлінські команди
4.	<i>Підприємницькі команди</i>	Спеціалізуються на спостереженні за процесом виробництва специфічного продукту або сегментом клієнтів, підтримці та вдосконаленні системи, орієнтованої на споживача
5.	<i>Виконавчі команди менеджерів</i>	Створюють для вироблення стратегічних рішень і керівництва; лідером команди, як правило, є перша особа організації
6.	<i>Координаційні команди менеджерів</i>	Створюють в умовах мережевої організації для вироблення стратегічних рішень і координації робочих команд нижнього рівня
7.	<i>Неканонічні команди</i>	Мають великі права, повноваження і відповідальність з питань, не пов'язаних з функціями поставлення цілей і планування; зовнішні контакти забезпечують менеджери або інші підрозділи
8.	<i>Самоуправлінські команди у виробництві та сервісі</i>	Забезпечують виробничий процес або сервісні функції
9.	<i>Самоуправлінські команди в інтелектуальній сфері</i>	Команди, пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій
10.	<i>Транснаціональна команда</i>	Згуртована група, які складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

Загальна характеристика основних моделей команд

№ п/п	Модель команди	Загальна характеристика
1.	Бізнес-команда	Група рівних за статусом учасників, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Члени команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в ухваленні та реалізації рішень
2.	«Офіс президента»	Команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і ухвалення колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики
3.	Багатофункціональна команда	Складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг). <i>Мета формування команди</i> – поліпшити координування, функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, вдосконалення експертизи, впорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: «за течією» і «проти течії»
4.	Особлива команда	Група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно ухвалює рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт
5.	Команда пошуку й порятунку	Група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на розв'язання специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями
6.	Команда, що виконує «брудну» роботу	Ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне розв'язання специфічних і складних завдань
7.	SWAT-команда (skilled with advancer tools)	Компетентна в розв'язанні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується на розв'язанні проблем у якійсь певній сфері
8.	Спортивна команда	Тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найповнішу реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди
9.	«Театральна» команда	Члени групи (трупі), що грають визначені ролі під керівництвом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети
10.	Транснаціональна команда	Згуртована група, яка складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку

Правила згуртованості команди

№ п/п	Правила згуртованості та рентабельності команди	Загальна характеристика
1.	<i>Ухвалюють в команду правильних членів</i>	Вмілі творці команд усвідомлюють, що при формуванні команди вони шукають не тільки потенційного члена команди, який володіє спеціальними навичками і талантами, але їм також потрібно оцінити «сумісність» цього потенційного члена команди з командою загалом. Навички та якісний рівень мають велике значення, але ключовим фактором створення виняткової віртуальної команди є підбір таких членів команди, які відповідають культурі команди
2.	<i>Цінують новаторський склад розуму</i>	Коли ви заохочуєте новаторський підхід у команді, результати перевершать ваші очікування. Команди, що являють собою суміш фахівців з різним досвідом і поглядами, мають природний потенціал запозичення інноваційних ідей кожного члена команди та вдосконалення і перетворення концепцій на дивовижні рішення. Коли команда цінує ідеї кожного окремого члена команди, готовність вірити в цю команду, звичайно, відповідно підвищується
3.	<i>Забезпечте команду значущою роботою</i>	Ізольованим членам команди потрібний такий досвід роботи, який ставив би перед ними певні складності і надавав сенс завданням, над виконанням яких вони працюють незалежно і без зовнішнього впливу. Коли всі члени команди зайняті роботою, яка мотивує їх і цікава їм, вони краще працюють, мають чітке уявлення про переваги і повніше інвестують себе в цю роботу. Тут присуття обоювільна вигода
4.	<i>Забезпечте різноманітність</i>	Дуже нудно день у день працювати над одними і тими самими завданнями або з однією і тією самою людиною. Може бути дуже болісно, коли доводиться працювати в ізольованій атмосфері. Саме тому, щоб зберегти інтерес віртуальної команди до роботи й ентузіазм до майбутніх можливостей, важливо подбати про те, щоб члени команди мали різних партнерів, працювали над мінливими проектами і міняли графік роботи
5.	<i>Дозвольте незалежність</i>	Кожен член команди повинен знати, що його ідеї та думки будуть поважати. Коли ви даєте членам команди самостійно нести відповідальність за формулювання нових концепцій і вироблення новаторських рішень, які принесуть користь команді і компанії, ви таким чином даєте їм відчуття контролю. Будучи зацікавленою особою, яка ухвалює рішення, кожен член команди відчуватиме себе цінним вкладником, відповідальним перед командою і компанією
6.	<i>Визначте єдину мету і єдине бачення</i>	Дуже важливо, щоб усі члени команди були об'єднані єдиною метою і баченням і мали взаємоповнюючі методи досягнення цієї мети. Часто відбувається так, що віртуальні члени команди займаються власними індивідуальними цілями і не поділяють цінностей і потреб організації, яка формує цю команду. Оскільки члени команди привносять у загальну справу різну роботу, потрібно обов'язково, щоб цілі і бачення роботи, включаючи кінцевий результат, були з самого початку чітко поставлені, а команда підлаштувалася під них
7.	<i>Заслуговують довіри</i>	Якщо ви бажаєте добитися довіри вашої віртуальної команди, заробить її. Члени команди, швидше за все є малі та середні підприємства з високим рівнем креативності, новаторства і знань. Потрібно обов'язково домогтися того, щоб члени команди вірили, що працюють в умовах, в яких від кожного з них (включаючи лідерів) очікують високої етики. Продуктивність команди і довіру в команді знаходять тоді, коли зверху вниз передається спосіб мислення, за якого цінують і поважають ідеї всіх членів команди

ГЛОСАРІЙ

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління, щоб виконати визначені завдання.

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, потрібних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Вертикальний поділ праці – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Відбір персоналу – це дії, які здійснює підприємство чи організація для виявлення зі списку кандидатів особи або осіб, які найкраще підходять на вакантне місце роботи.

Відповідальність – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив – поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Виробнича структура – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними організації, а саме – цілями, завданнями, структурою, технологіями, персоналом. До внутрішнього середовища також відносять організаційну культуру та комунікації, трудові й технологічні процеси, які використовують для перетворення ресурсів на потрібний суспільний продукт.

Горизонтальний поділ праці – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності.

Група (колектив) – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Делегування повноважень – передавання прав щодо ухвалення рішень з вищого рівня до нижчого.

Департаментизація – розподіл організації на підрозділи.

Економічні методи управління – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких справляють вплив на керовані об'єкти, щоб досягти поставленої мети і забезпечити єдність інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми, щоб забезпечити її позитивний імідж і створити передумови для підприємницького успіху.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. Фактори зовнішнього середовища доцільно поділити на дві групи: *фактори прямої дії*, що безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності; фактори непрямої дії, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємини.

Ієрархічні рівні стратегії – загальна (корпоративна) стратегія підприємства; бізнес-стратегія (ділова, конкурентна); функціональні стратегії (портфель бізнесу підприємства).

Інституціоналізм – сукупність теоретичних концепцій, які досліджують вплив інституцій на функціонування економічних систем та організацій.

Інформація – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Диверсифікація – спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг і включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності організації.

Екологічне управління – це діяльність державних органів і економічних суб'єктів, спрямована на дотримання обов'язкових вимог природоохоронного законодавства, а також на розробку й реалізацію відповідних цілей, проектів і програм.

Екологічний менеджмент – ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних

екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості. Тип управління, орієнтований на формування й розвиток екологічного виробництва й екологічної культури життєдіяльності людини, соціально-психологічне мотивування гармонії взаємин людини з природою.

Етика – система моральних принципів і цінностей, яка зобов’язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Етика ділових стосунків – визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Звичай – форма соціальної регуляції діяльності людей та їхніх стосунків, що перейняті з минулого без змін.

Зміни в організації – рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі.

Інновація – результат діяльності зі створення, впровадження, використання нових рішень у будь-якій сфері діяльності.

Канал – засіб передачі інформації.

Кадри – основний людський ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють.

Керівництво (управління) – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання офіційно визначених доручень і розв’язання певних завдань.

Команда – особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності.

Кодекси етики – зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб’єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які вони поділяють.

Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше особами. Вертикальні комунікації – відбуваються вгору й вниз в ієрархічній структурі організації. Горизонтальні комунікації – відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні.

Компетенція – сукупність повноважень і обов’язків органу управління, в межах яких він має право і зобов’язаний діяти самостійно.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Комунікативні навички – це здатність людини взаємодіяти з іншими людьми, адекватно інтерпретуючи отримувану інформацію, а також правильно її передаючи.

Комунікативна схема – спосіб, за допомогою якого працівники команди (робочої групи) спілкуються між собою.

Комунікаційна мережа – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для ухвалення обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційний канал – шлях, яким передається інформація.

Комунікаційний процес – процес, у ході якого дві чи більше осіб обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Комунікаційні перешкоди – спотворення інформації, які ускладнюють сприйняття, спричиняють часткову чи повну її втрату.

Комунікація – передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Контроль – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесом, який полягає в нагляді за ними для перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення потрібних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Корпоративні кодекси – регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Культура – специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставленні людей до природи, одне до одного і до самих себе.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами); зіткнення інтересів чи поглядів.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань.

Менеджмент соціальної відповідальності є системою функцій і форм регулювання відносин підприємств з групами впливу для забезпечення конкурентоздатного стійкого збалансованого розвитку підприємств.

Методи управління – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом, потрібні для досягнення визначених цілей.

Механізм екологічного менеджменту – це сукупність заходів впливу з урахуванням екологічних аспектів на всіх етапах діяльності суб'єкта господарювання.

Механістична структура управління характеризується наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим ухваленням рішень.

Міжособистісні комунікації – спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Місія – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

Неформальна група – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію, щоб досягти певних цілей.

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) – виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Оперативні плани (короткострокові) – це плани, в яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях програми. Це плани, які охоплюють досить багато дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової

продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей).

Організація – це відкрита цілісна система, що складається з взаємозалежних структур, які тісно пов'язані із зовнішнім середовищем. Це соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність, щоб досягти спільної мети.

Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, припушень, які часто не підлягають формулюванню і які бездоказово приймають і поділяють всі члени колективу.

Організаційні комунікації – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації.

Організаційні рішення – вибір рішень, який повинен зробити керівник під час виконання обов'язків, зумовлених займаною посадою.

Організаційний розвиток – довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Організація взаємодії – вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Органічна структура управління характеризується гнучкістю, незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дає змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, з використанням формальних правил і процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників в ухваленні рішень. До такого типу структури управління належать дивізійні, адаптивні (проектні, матричні, програмно-цільові), конгломератні структури управління.

Партисипативне управління передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом.

Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцеві досягнути своєї мети і реалізувати свої функції.

Планування – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, потрібних для їх досягнення.

Повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань.

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Ухвалення рішення – творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із багатьох можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Принципи управління – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Предмет менеджменту – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.

Професіограма (картка компетентності) – це портрет ідеального працівника, який визначає вимоги до його особистих якостей, професійних і кваліфікаційних навичок, а також здатності виконувати робочі функції і грати певні соціальні ролі.

Результативність системи менеджменту – здатність виконувати управлінські функції так, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рішення – це вибір альтернатив, результат обдумувань, намірів, висновків, міркувань, обговорень, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Соціально-економічна система – система, яка органічно поєднує соціальний, економічний і технічний елементи.

Соціально-психологічний клімат – система стосунків між членами організації у процесі виробництва і поза ним.

Соціально-психологічні методи – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між членами колективу, а також на соціальні процеси в ньому.

Соціальний інтелект – здатність людини правильно розуміти свою поведінку і поведінку інших людей у суспільстві.

Співробітництво – це особливий вид діяльності, спрямований на пошук і реалізацію взаємовигідних цілей і завдань.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це процес ухвалення рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики та практики відносин трудового найму, пошуку і відбору співробітників, навчання, розвитку, винагород і трудових відносин.

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

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника щодо підлеглих, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Стимули – спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Структура організації – логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління) – скеровувач управлінських дій.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням потрібних для цього ресурсів.

Технологія – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або органом чи фізичною особою,

яку він уповноважив, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або орган чи фізична особа, яку він уповноважив, зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, потрібні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Управління людськими ресурсами – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов, щоб нормально функціонував, розвивався й ефективно використовувався потенціал робочої сили на рівні організації.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання поставленого завдання в спроектованій чи ситуації, що існує.

Формальні групи – об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

Формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, який дозволяє на основі стратегічного мислення як доміантної логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при якнайповнішому використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Функції управління – розкривають зміст управлінської діяльності, ними є передбачення і планування, організація, контроль, координація і регулювання, активізація і мотивування, дослідження.

Функціональні повноваження – повноваження, які делегує менеджер вищого рівня управління, що керує певною функцією менеджменту, менеджерів нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Управлінська роль менеджера – це набір певних поведінкових правил, які визначають поведінку менеджера в конкретній ситуації.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який розв'язує проблемні ситуації при досягненні поставлених цілей.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. – № 1023-ХІІ – ВР. – Зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1779-VI (1779-17) від 17.12.09 р.
2. «Про охорону навколишнього природного середовища» Закон України від 25.06.1991 // Відомості ВР України від 8.10.1991. – 1991. – №41; Голос України від 24.07.1991; www.rada.kiev.ua.
3. «Про екологічну експертизу» Закон України від 9.02. 1995// Відомості ВР України від 21.02.1995. – 1995; Голос України від 16.03.1995; www.rada.kiev.ua.
4. «Про охорону атмосферного повітря» Закон України від 16.10.1992/ / Відомості ВР України від 15.12.1992. – 1992. – №50; www.rada.kiev.ua.
5. «Про плату за землю» від 3.07.1992 Закон України // Закон і бізнес. – 1992. – №47; Відомості ВР України від 22.09.1992. – 1992; Голос України від 23.07.1992; www.rada.kiev.ua.
6. Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник: від 10.01.01. – К. : Держстанарт України, 2001 р.
7. Державний стандарт України ДСТУ 180 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
8. Державний стандарт України ДСТУ 180 9000-2000. Системи управління якістю. Вимоги.
9. Державний стандарт України ДСТУ 180 9004-1-95 Управління та елементи системи якості. – Ч. 1. Настанови.
10. Державний стандарт України ДСТУ 180 9004-2-96 Управління та елементи системи якості. – Ч. 2. Настанови щодо послуг.
11. Національний класифікатор видів України «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД) – ДК 009:2005.–Держспоживстандарт України, 2008.– С. 195.
12. Кодекс України про надра від 27.07.1994// Відомості ВР України від 06.09.1994. – 1994; www.rada.kiev.ua.
13. Лісовий кодекс України від 21.01.1994// Відомості ВР України від 26.04.1994. – 1994; www.rada.kiev.ua.
14. Водний кодекс України від 6.06.1995// Відомості ВР України від 13.06.1995; www.rada.kiev.ua.
15. Земельний кодекс України від 25.10.2001// Відомості ВР України від 25.01.2002; www.rada.kiev.ua.

11. Кадастр мінеральних вод України/ За ред. М. В. Лободи. – К., 1996. – 230 с.
16. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану: практикум /Л. Г. Агафонова, О. В. Рога. – К.: Знання, 2000. – 158 с.
17. Агамирова Е. В. Управление персоналом: Практикум./ Агамирова Е. В. – М.: Издат. – торг. корпорация «Дашков и К», 2006. – 176 с.
18. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. – Львів: Світ, 2001. – 273 с.
19. Афанасьєв І. Діловий етикет: 2-е вид., перероб. і доп. / Афанасьєв І. – К.: «Альтерпрес», 2001. – 150 с.
20. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. / Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 137 с.
21. Баб'як М. Економічна теорія : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. Баб'як, Л. Пешенкова, А. Рибчук ; М-во освіти і науки України. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 201 с.
22. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. /Т. Ю. Базаров. – К.: Майстерність, 2002. – 250 с.
23. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е видання, перероб. та допов./ Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – «Професіонал», 2007. – 416 с.
24. Барроу К. Бізнес-план: практичний посібник/ пер. з англ. К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун – К.: Знання, КОО, 2001. – 285 с.
25. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі / О. В. Бартошук // Економічний часопис – XXI, 2012. – № 4.– електронний ресурс: режим доступу <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48215/11-Bartoshuk.pdf?sequence=1>
26. Батюк Б. Б. Стили лідерства в управлінських рішеннях [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2\(1\)_9.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znptdau_2013_2(1)_9.pdf)
27. Бендас Т. В. Психологія лідерства. / Т. В. Бендас – СПб.: Пітер, 2009. – 431 с.
28. Берн Ш. Гендерная психология. / Ш. Берн – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 320 с.
29. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Біловодська О. А. – К.: Знання, 2010. – 332 с.
30. Бодди Д. Основи менеджмента / Бодди Д., Пзйтон Р. – СПб: Питер, 2006 – 816 с.
31. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010. – 524 с.

32. Большаков А. С. Современный менеджмент: Теория и практика. / Большаков А. С., Михайлов В. И. – СПб. И др.: ПИТЕР. 2010. – 416 с.
33. Будзан Б. П. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. [Електронний ресурс] / Б. П. Вудзан. – Режим доступу: <http://www/soskin.kiev.ua/cgi/post.cgi>
34. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 296 с.
35. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, В. І. Шостка, О. М. Клейменов. – Вид. 2-ге, випр. та допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 372 с.
36. Васильченко Ю. Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: теорія, практикум. / Васильченко Ю. Л. – К.: Наша культура і наука, 2006. – 245 с.
37. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
38. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: «Кондор» – 2002. – 518 с.
39. Виноградський М. Д. Управління персоналом.: Навч. посіб. 2-ге видання / М. Д. Виноградський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 180 с.
40. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 348 с.
41. Віденко В. М. Менеджмент: підручник для студентів вищих навч. закладів. / Віденко В. М. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
42. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд. Перераб. И доп. – М.: ТК «Вельби». Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с
43. Виханский О. С. Менеджмент. / Виханский О. С., Наумов А. И. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
44. Верхоглазенко В. Типи команд у діяльності / Верхоглазенко В. – Вид-во – Бізнес академія, 2003. – 150 с.
45. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: Навч. посібник / Гах Й. М. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 180 с.
46. Герасимчук А. А. Філософські основи менеджменту і бізнесу: Навч. посібник / Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. – Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006. – 190 с.
47. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с
48. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. пос. / Гірняк О. М., Лазоновський П. П. – К.: «Магнолія плюс», Львів: Новий світ -2000», 2003. – 336с.
49. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання Навч. посібник. / В. Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

50. Грещак Г. М. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / Г. М. Грещак, Гребешкова; О. С. Коцюба – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
51. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура / наук. ред. В. Яцура, Д. Одесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
52. Гуменник В. І. Менеджмент організацій. Навч. пос. / Гуменник В. І. Вид-во: Знання Київ. – 504 с.
53. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. Посібник / В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
54. Демарко Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды / Демарко Т., Листер Т. Изд-во: Символ, 2014. – 288 с.
55. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. / В. М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584с.
56. Дзвінчук Д. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління / Дзвінчук Д. – К.: Нічлава, 2006. – 378 с.
57. Довгань Л. Є. Стратегічне управління Навчальний посібник. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
58. Довгань Л. Є. Менеджер – підготовка і перепідготовка. / Л. Є. Довгань, В. Д. Немцов – К.: МП “ОКО”, 2003. – 126 с.
59. Донченко О. А. Ще один метод підвищення ефективності організації / Овчаров АХ. // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2008. – № 4–5.
60. Драйден Г. Революція в навчанні / Драйден Г. – Львів : Літопис, 2005. – 542 с.
61. Друккер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. – К.: Україна, 2008. – 390 с.
62. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
63. Завадський Й. С. Менеджмент: – у 2 т. / Завадський Й. С. – К.: Вид-во Європ.ун-ту. – 2003. – 640 с.
64. Екологічний менеджмент: Навчальний посібник/ за ред. В.Ф. Семєнова О. Л. Михайлюк. – Київ, Центр навчальної літератури, 2004. – 516 с.
65. Екологічний менеджмент і аудит рекреаційних територій (концептуальні засади та організаційний механізм): Монографія/ Під ред. д.е.н. Т.П. Галушкіної.– Одеса: Вид-во ТОВ «ІНВАЦ», 2006. – 184 с.
66. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
67. Завадський Й. С. Менеджмент: – Т. 1 / Завадський Й. С. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу.– 2007. – 543 с.

68. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. для студентов высш. учеб. заведений / Н. А. Зайцева. – М.: Академия, 2003. – 224 с. 2003. – 224 с.
69. Закирова Д. И. Проблемы и перспективы развития экологического менеджмента в Республике Казахстан // Екологічний менеджмент як складова частина сталого розвитку: Зб. наук. праць ДОНДУУ. – Серія «Державне управління». Т. 5. – Донецьк. – 2004. – Вип. 33. – С. 147–154.
70. Зинкевич-Евстегнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная теория создания команд / Зинкевич, Т. Д. Евстегнеева, Т. М. Грабенко, Д. Ф. Фролов. – СПб.: Речь, 2004. – 150 с.
71. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К.: Центр навч. літератури, 2009. – 190 с.
72. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посіб. / А. М. Єріна – К.: Университетская книга, 2009. – 170 с.
73. Електронна бібліотека підручників – режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7303.html>.
74. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
75. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Карамушка Л. М. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
76. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
77. Кожушко, Л. Ф. Екологічний менеджмент: підручник / Л. Ф. Кожушко, П. М. Скрипчук. К.: ВЦ «Академія», 2007. – 432 с.
78. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 1998. – 230 с.
79. Корінько М. Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства: монографія / М. Д. Корінько – К., 2006. – 157 с.
80. Корпоративна культура: Діловий етикет: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Тимошенко Н. Л. – К., 2006. – 391 с.,
81. Костина Г. Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг / Г. Д. Костина, Н. К. Моисеева. – М.: Омега – Л, 2008. – 286 с.
82. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. – Одеса: Атлант, 2012 с. – 211 с.
83. Кравченко В. О. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / Кравченко В. О., Пучкова С. І., Тупак С. М. – Одеса: ОКФА, 2011. – 230 с.
84. Крамаренко В. И. Менеджмент: навч. посіб. / Крамаренко В. И. – Київ: ЦУЛ, 2004. – С. 253. Крючкова І. В. Макроекономічне моделювання та короткострокове прогнозування. за ред. І. В. Крючкової. – К: ІЕП НАН України; Х.: Форт, 2000. – 336 с.

85. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. / Крамаренко В. І. Холод Б. І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 190 с.
86. Клецина И. С. Гендерная психология та направления развития: практикум / И. С. Клецина. – СПб., 2003. – 471 с.
87. Кремень В. Г. Філософія управління / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, Пономарьов О. С. – Харків: НТУ «ХПИ», 2008. – 524 с.
88. Крисаченко В. С. Екологічна культура: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Заповіт, 1996. – 180 с.
89. Кудряшова Є. В. Лідер і лідерство: дослідження лідерства у сучасній західній суспільно-політичній думки. / Кудряшова Є. В. – К: Вид-во ПМПУ, 2006. – 256 с.
90. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. / Кузьмін О. Є. – К.: Академвидав, 2003. – 175 с.
91. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 186 с.
92. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Чайка Г. Л. – К., 2005. – 442 с.
93. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія/ Л. А. Лахтіонова – К.: КНЕУ, 2009. – 387 с.
94. Лесько О. Й. Етика ділових відносин: [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 320 с.
95. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник. / Лозниця В. С. – К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
96. Лопушинская Г. К. Планирование в условия рынка: учебное пособие / Г. К. Лопушинская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2003. – 252 с.
97. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник / Т. В. Майорова – К.: ЦУЛ, 2003. – 376 с.
98. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. / А. А. Мазаракі – Х.: ТОВ «Атіка ЛТД», 2007. – 584 с.
99. Мартюшева Л. С. Антикризове управління підприємством як процесне явище /Л. С. Мартюшева, А. Б. Мілованова, О. В. Рога. – К.: Знання, 2000. – 170 с.
100. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Федулової Л. І. – К.: «Либідь», 2003. – 167 с.
101. Мескон М. Х., Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоурі, пер. з англ. М.: Справа, 2004. – 800 с.
102. Микитко О. Г. Вплив гендерних стереотипів на статус жінки лідера в сучасному українському суспільстві / О. Г. Микитко // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. – 2009. – С. 135 –139.

103. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. посіб. – 2-ге вид. перероб. і доп / Михайлов С. І. – К.: Ліра-К., 2011. – 536 с.
104. Михайлов С. І. Менеджмент: навч. пос. / Михайлов С. І. – 2-ге вид. перероб. і доп – К.: Ліра-К. – 2011. – 536 с.
105. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навч. посіб. / Л. І. Михайлова – К.: Київ: ЦУЛ, 2007. – 230 с.
106. Моисеев В. Г. Психологическое обеспечение деятельности команды / В. Г. Моисеев. – Севастополь, 2004. – 160 с.
107. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.
108. Москалюк В. Є. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / За ред. В. Є. Москалюка – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.
109. Мостенська Т. Л. Менеджмент. Підручник. / Мостенська Т. Л., Луцький М. Г., Ільєнко О. В., Новак В. О. – 2-ге видання. – К.: Кондор, 2012. – 758 с.
110. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / Мурашко М. І. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 180 с.
111. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник. / Новак В. О. – К.: Кондор, 2006. – 189 с.
112. Новак В. О. Організаційна поведінка. Підручник. Вид-во: Кондор, Ліра-К, Олді-плюс – 498 с.
113. Основи економічної теорії : навч. посіб. / [ред. Ж. В. Поплавська]. – Львів : «Львів. політехніка», 2006. – 284 с.
114. Пахомова Н. В., Эндерс А., Рихтер К. Экологический менеджмент. / Пахомова Н. В., Эндерс А., Рихтер. – СПб: Питер, 2009. – 544 с.
115. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчально-методичний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев Г. О Швиданенко, О. Г Дерев'янку. – 2-ге вид., доповн. – Ірпінь: КНЕУ, 2002. – 379 с.
116. Порохня В. М. Стратегічне управління / Порохня В. М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
117. Приходько А. М. Механізм відбору персоналу – електронний ресурс. – режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2013_12_44.pdf
118. Психологія управління в бізнесі / С. Ф. Іпатов та ін. – Х.-К., 2002. – 230 с.
119. Путівник з економічної літератури для молоді : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад. : Н. Мельник, Ю. Круть, Т. Буряк ; ред. : С. Чачко, В. Кучерява ; Держ. б-ка України для юнацтва. – К. : [б. в.], 2008. – 61 с.
120. Орлов А. И. Менеджмент: учебник / А. И. Орлов. – М.: Изумруд, 2003. – 164 с.

121. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. посібник. / Осовська Г. В. – Київ: Кондор, 2009. – 376 с.
122. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. посібник. / Осовська Г. В. – Київ: Кондор, 2009. – 376 с.
123. Осовська Г. В., Основи менеджменту: підруч. вид. 3-є, перероб. і допов. / Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: «Кондор», 2008. – 294 с.
124. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посібник / Палеха Ю. І. – К.: Кондор, 2008. – 167 с.
125. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA: учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с. – (MBA).
126. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 193 с.
127. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. / Савченко В. А. – К.: КНЕУ, 2002. – 220 с.
128. Салига С. Я. Основи менеджменту: Навч. посібник. / Салига С. Я. – К.: «ОКО», 2004. – 140 с.
129. Свердлюк Я. І. Жінки в політиці: міжнародний досвід для України / Я. І. Свердлюк. – К.: Атіка, 2006. – 145 с.
130. Сергій О. М. Гендерні особливості менеджменту [Електронний ресурс]. http://www.rusnauka.com/16_ADENJEN_2010/Economics/68527.doc.htm
131. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-in/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.pdf
132. Скібіцька О. М. Менеджмент. / О. М. Скібіцька – К.: Кондор, 2009. – 156 с.
133. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький; Нац. авіац. ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
134. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: Навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2011.
135. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. / Т. О. Скрипко. К.: Знання–2011. – 424 с.
136. Словник-довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання / Укл. А. Д. Дудник. – К.: КНЕУ, 1999. – 60 с.
137. Смит П. Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход: Пер. со 2-го англ. изд. / П. Р. Смит – К., 2003. – 796 с.
138. Соціальна психологія: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Волянська О. В., Ніколаєвська А. М. – К., 2008. – 275 с.

139. Стадник В. В. Основы теории и практики менеджмента: консп. лекций. / Стадник В. В., Йохна М. А. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2012. – 472 с.
140. Степанов Д. Эффективное управление. Команда, иерархия, единовластие / Степанов Д. – ООО Издательство «Речь», 2007 – 340 с.
141. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
142. Сузнель Аннік де Символіка людського тіла: – Пер. з фр. / Сузнель Аннік де – К., 2003. – 566 с.
143. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
144. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – Вершина, 2006. – 220 с.
145. Тендюк А. О. Система методів та інструментів екологічного менеджменту / А. О. Тендюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С.224-233.
146. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. / Туленков М. В. – К.: МАУП, 2008. – 136 с.
147. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004. – 456 с.
148. Фалмер Р. М. Енциклопедія сучасного управління / Р. М. Фалмер – М. 2002 – 789с.
149. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб / Л. А. Швайка. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 451 с.
150. Філонович С. Р. Лідерство і практичні навички менеджера / С. Р. Філонович, Л. Є. Миронова. – К.: ИНФА-М, 2000. – 203 с.
151. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / Чайка Г. Л. – К.: Знання, 2005. – 123 с.
152. Чмут Т. К. Культура спілкування як цілісний феномен // Проблеми загальної та педагогічної психології: 36. наук. праць. – 2000. – № 2.
153. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг : 2-е изд. пер. с англ. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; под ред. В.В. Кулибановой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
154. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. – Електр. рес. – режим доступу <http://eprints.zu.edu.ua/8420/1/Вісник%20ДАУ%20-%202007-2.pdf>
155. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: Навчальний посібник / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2013. – 286 с.
156. 21 качество лидера / Дж. Максвелл; пер. с англ. Е. Г. Гендель. – Минск.: Попурри, 2011. – 345 с.

Навчальний посібник

ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стахів Олеся Григорівна — спеціаліст вищої категорії,
старший викладач (розділи 1, 4, 6, 11, 13, додатки В, Г, Д, Е, Є,
глосарій, бібліографія)

Явнюк Олена Іванівна — спеціаліст I категорії, викладач
(передмова, розділи 2, 3, 5, 7, додатки А, Б, глосарій, бібліографія)

Волощук Вікторія Вікторівна — спеціаліст I категорії, викладач
(розділи 8, 9, 10, 12, 14, додатки Ж, З, К, Л, М,
глосарій, бібліографія)

Наукове редагування:
доктор економічних наук, професор
Маргарита Григорівна Бойко

*У посібнику використано
книжково-журнальний папір Стрети
вторинної переробки*



За літературної редакції *Ярослава Довгана*
Верстка *Стефанії Шеремети*
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 27.05.2015 р. Формат 60x42/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 19,5.

Видавництво «Лілея-НВ»

А/С 250
вул. Незалежності, 18/2
м. Івано-Франківськ, 76018
Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000 р.