О.О. Гуторова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Харків – 2009

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Міністерство аграрної політики України

Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

О.О. Гуторова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Харків – 2009

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

УДК 658.012.32(075.8)
Г 97
ББК У 9(2) 212я7

Рецензенти:

А.В. Македонський, канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри виробничого менеджменту та агробізнесу ХНАУ ім. В.В. Докучаєва; ***М.М. Турченко,*** канд. екон. наук, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту ХНТУСГ ім. Петра Василенка

Схвалено вченою радою ННІ агробізнесу Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва (протокол № 4 від 4 лютого 2009 р.)

Гуторова О.О.

Г 97 Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.

Навчальний посібник для вивчення дисципліни „Основи менеджменту” підготовлений з метою надання допомоги студентам вищих навчальних закладів освіти у досконалному вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок з базового навчального курсу „Основи менеджменту”. Він надає студентам можливість ґрунтовно підготуватись до семінарських та практичних занять, опанування навчального матеріалу, засвоєння теоретичних знань і набуття практичних навичок прийняття управлінських рішень, здійснювати самоконтроль своїх знань.

Розраховано на студентів економічних напрямів підготовки вищих навчальних закладів ІІІ – ІУ рівнів акредитації, які вивчають основи менеджменту, а також для широкого кола фахівців, яких цікавлять питання менеджменту.

ББК У 9(2) 212я7

© Гуторова О.О., 2009

© Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2009

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ЗМІСТ

Вступ 6

РОЗДІЛ I. Методологічні основи менеджменту.....8

1. Поняття і сутність менеджменту 8

1.1. Поняття менеджменту та необхідності управління організаціями 8

1.2. Менеджмент як вид професійної діяльності.....16

1.3. Еволюція управлінської думки.....20

Запитання для самоконтролю.....28

2. Закони, закономірності, принципи та методи менеджменту..30

2.1. Закони і закономірності менеджменту. Закони менеджменту..... 30

2.2. Принципи управління.....38

2.3. Методи менеджменту.....41

Запитання для самоконтролю.....56

3. Організація як об'єкт управління 57

3.1. Основні закони організації.....57

3.2. Класифікація організацій..... 59

3.3. Загальні риси організацій.....63

3.4. Типи організацій в Україні.....65

Запитання для самоконтролю 71

4. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації 73

4.1. Організація як відкрита система 73

4.2. Загальні характеристики зовнішнього середовища організації.....76

4.3. Культура організації 78

Запитання для самоконтролю 82

5. Здійснення процесу управління 83

5.1. Мета управлінського процесу.....83

5.2. Управлінський цикл 88

5.3. Управлінські процедури 90

Запитання для самоконтролю 92

РОЗДІЛ II. Функції та ефективність менеджменту 93

6. Функції та технологія менеджменту.....93

6.1. Класифікація функцій менеджменту.....93

6.2. Основні (загальні) функції менеджменту.....95

6.3. Спеціальні функції менеджменту.....99

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю 101
7. Функція планування 102
7.1. Сутність планування як функції управління.....102
7.2. Цілі управлінського планування.....104
7.3. Стратегічне планування.....108
Запитання для самоконтролю.....126
8. Організація як функція управління 128
8.1. Сутність функції організації.....128
8.2. Основи теорії організації.....131
8.3. Основи організаційного проектування.....135
8.4. Типи організаційних структур 143
Запитання для самоконтролю.....150
9. Мотивація 152
9.1. Поняття і сутність мотивації 152
9.2. Змістовні теорії мотивації.....154
9.3. Процесні теорії мотивації.....162
9.4. Матеріальна мотивація трудової діяльності в сучасних організаціях 168
Запитання для самоконтролю 176
10. Функція контролю 178
10.1. Поняття та процес контролю 178
10.2. Інструменти управлінського контролю.....184
10.3. Контроль поведінки працівників в організації.....188
Запитання для самоконтролю 191
11. Лідерство і влада 193
11.1. Поняття і сутність лідерства.....193
11.2. Поведінкові теорії лідерства.....199
11.3. Ситуаційні теорії лідерства.....203
Запитання для самоконтролю.....207
12. Прийняття управлінських рішень 208
12.1. Основи теорії прийняття рішень.....208
12.2. Процес прийняття рішень.....213
12.3. Методи творчого пошуку альтернатив 217
Запитання для самоконтролю.....220
13. Обґрунтування управлінських рішень 221
13.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.....221
13.2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень....223
13.3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.....225

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю.....232
14. Комунікації 233
14.1. Процес комунікації.....233
14.2. Міжособистісні та організаційні комунікації.....237
14.3. Управління комунікаційними процесами.....241
Запитання для самоконтролю.....244
15. Конфлікти у менеджменті 246
15.1. Визначення конфлікту.....246
15.2. Види та типи конфліктів 248
15.3. Причини та наслідки конфліктів 253
15.4. Функції конфліктів і методи управління конфліктами.....259
Запитання для самоконтролю.....264
16. Інформаційне забезпечення процесу управління 265
16.1. Характеристики інформації.....265
16.2. Класифікація управлінської інформації.....269
16.3. Вимоги, які пред'являються до інформації 273
Запитання для самоконтролю 279
17. Відповідальність та етика у менеджменті 280
17.1. Відповідальність у менеджменті.....280
17.2. Етика менеджменту 284
17.3. Взаємозв'язок відповідальності й етики у менеджменті 286
Запитання для самоконтролю 290
18. Ефективність управління 291
18.1. Зміст категорії „ефективність управління".....291
18.2. Концепції визначення ефективності управління.....296
18.3. Підходи до оцінки ефективності управління.....298
18.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.....303
Запитання для самоконтролю.....309
Словник термінів і основних понять.....311
Список використаної та рекомендованої літератури.....324

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ВСТУП

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється відповідно до об’єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загального визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Ринкова економіка більш вимоглива до керівників, ніж планова. У зв’язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах.

Проблеми, які постають у зв’язку із цим, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту, а у міру закріплення нових соціальних та економічних відносин його роль буде підвищуватись, оскільки менеджмент – це потужний двигун і прискорювач суспільного розвитку.

Все це пред'являє високі вимоги до підготовки спеціалістів-менеджерів, які постійно пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень.

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними шляхом постановки цілей і розробки методів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, при здійсненні яких менеджери забезпечують умови для продуктивної ефективної праці зайнятих в організації працівників і одержання

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

результатів, які відповідають цілям. Тому менеджмент — це ще і вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, поведінку людей, які працюють в організації.

Саме тому метою даного навчального посібника є: формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням посібника є надання студентам можливості більш повного засвоєння теоретичних і організаційних основ менеджменту та управління організаціями, розуміння сутності організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів і зовнішнього середовища, розуміння системи методів управління, змісту процесів і технології управління, здійснення мотивування та контролювання; засвоєння організації взаємодії та повноважень, прийняття рішень у менеджменті, інформаційного забезпечення процесу управління, керівництва та лідерства, стилів управління, ефективності управління.

Навчальний посібник містить основні теми курсу „Основи менеджменту”, які дають можливість розкрити різні аспекти менеджменту, що передбачені програмою даної дисципліни. З метою контролю рівня отриманих теоретичних знань наведено перелік питань для самоперевірки. У посібнику наведено термінологічний словник, що містить достатньо повний перелік понять і термінів з даної дисципліни. Надано список використаної та рекомендованої літератури.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

РОЗДІЛ I. Методологічні основи менеджменту

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

Зміст

1. Поняття менеджменту та необхідності управління організаціями

2. Менеджмент як вид професійної діяльності

3. Еволюція управлінської думки

1. Поняття менеджменту та необхідності управління організаціями

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється відповідно до об’єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загального визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Ринкова економіка більш вимоглива до керівників, ніж планова. У зв’язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах. Все це пред'являє високі вимоги до підготовки спеціалістів-менеджерів, які постійно пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень.

У докапіталістичний період управління в основному являло

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

собою функцію влади – державної, політичної, військової, релігійної. Виробничі ж процеси, які часто-густо проходили в крихітних майстернях чи на дрібних земельних наділах на основі особистої праці їхніх власників, спеціальними управлінськими діями не супроводжувалися. З розвитком виробництва та його концентрацією на великих підприємствах стан справ змінився. Тепер основна маса тих, ким потрібно було управляти, була об'єднана економічною владою, тобто власністю, а управління стало її функцією поряд з іншими, такими як виробництво, підприємництво, присвоєння; персоніфікованим носієм цих функцій виявився, зрозуміло, власник.

Спочатку, працюючи на самоті, власник виконував всі ролі: створював блага і послуги (виробнича функція); приймав рішення про шляхи і форми розвитку своєї справи і ніс за них відповідальність (підприємницька функція); організовував і контролював повсякденну діяльність (управлінська функція); розпоряджався результатами своєї праці (функція присвоєння).

З ростом масштабів виробництва власнику довелося одну за іншою знімати з себе ці функції. Спочатку виробнича функція, а потім і поточне управління та контроль були передані найманим робітникам. У великих акціонерних товариствах значна частина власників не займається і підприємництвом; останнє стало долею окремих їхніх представників, що входять у ради директорів, а також найманих керівників, поставлених ними на чолі компанії. У кінцевому рахунку за більшістю власників залишається лише присвоєння результатів виробництва у формі дивідендів і затвердження рішень, прийнятих від їхнього імені.

Таким чином, розвиток виробництва привів спочатку до того, що управління перетворилося у функцію економічної влади (власності), а потім поступово з рук власника здебільшого перейшло в руки найманих фахівців – професійних керівників усіх рівнів – менеджерів**.**

Сьогодні поняття менеджмент (management), яке походить від дієслова to manage, що спочатку означало «мистецтво об'їжджати коней», має ряд значень, що характеризують різні аспекти управлінської діяльності. Для визначення діяльності з координації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

роботи людей на практиці використовують різні поняття: “управління”; “менеджмент”; “адміністрування”; “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів, наприклад:

а) технічні системи;

б) господарські системи;

в) суспільні системи;

г) державні системи тощо.

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

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

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

Отже, аби усвідомити сутність категорії “менеджмент”, перш за все слід з’ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

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

Всі організації мають загальні для них характеристики.

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

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. У свою чергу продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

3) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

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

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

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією. Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Що ж таке успіх? Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;

б) результативність та ефективність.

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

За словами П. Друкера, *результативність* є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; а *ефективність* є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

такому розумінні – це щось невідчутне (на дотик), непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, аби краще усвідомити його сутність, на нього слід подивитись з різних боків.

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

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

1. Менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми.
2. Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації.
3. Менеджмент – це влада та мистецтво керування.
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

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

1. Перші вважають, що менеджмент – це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера.

2. Другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

3. Треті вважають, що менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. Тому головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. *У широкому розумінні менеджмент* – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей (рис. 1.1.).

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

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

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

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

а) особливостей власного характеру;
б) особливостей підлеглих;
в) особливостей відповідної сфери бізнесу.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

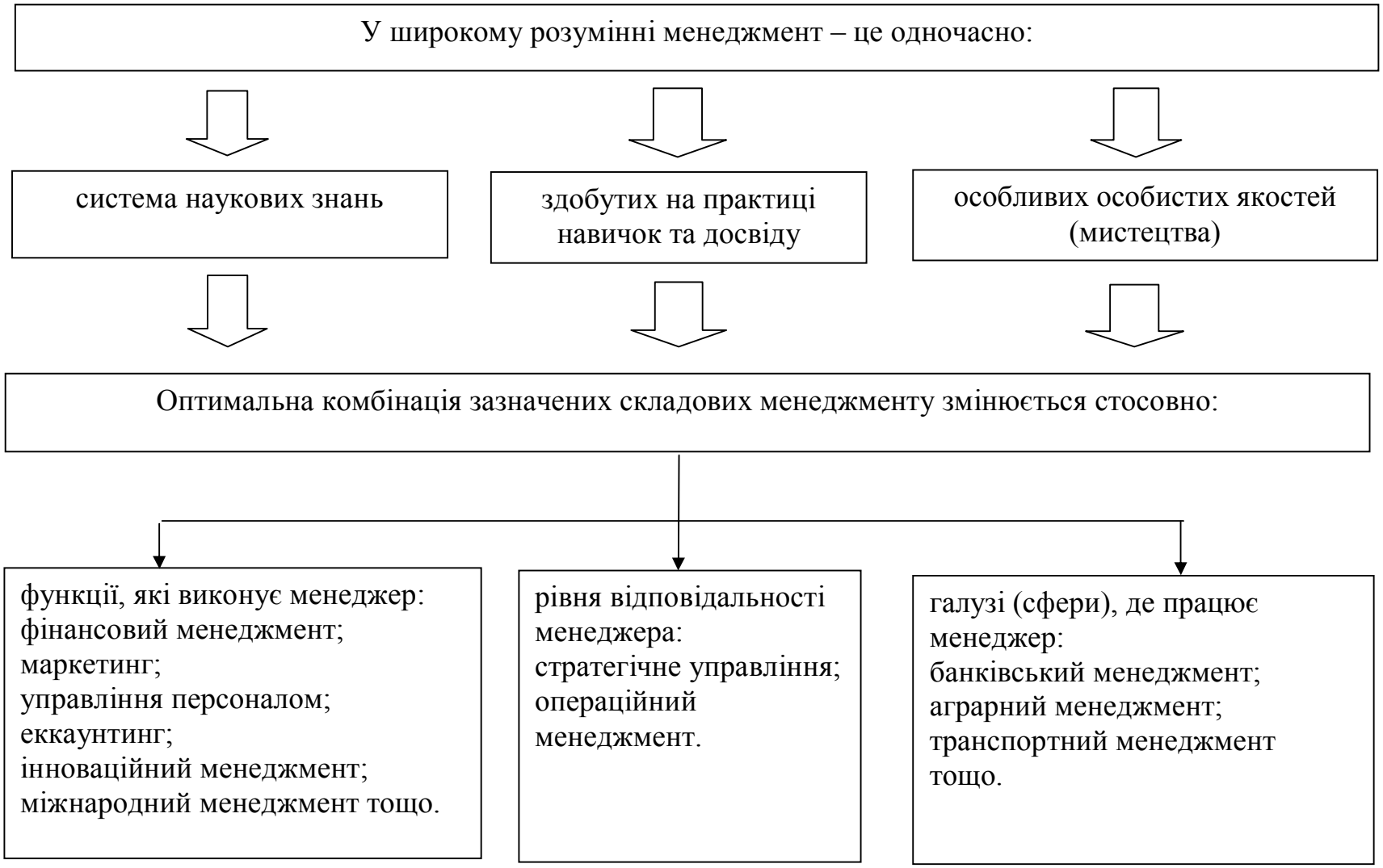


Рис. 1.1. Основні складові та сфери менеджменту

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

У вузькому (прагматичному) плані сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу. Згідно з теорією систем будь-яку організацію схематично можна представити так (рис. 1.2).

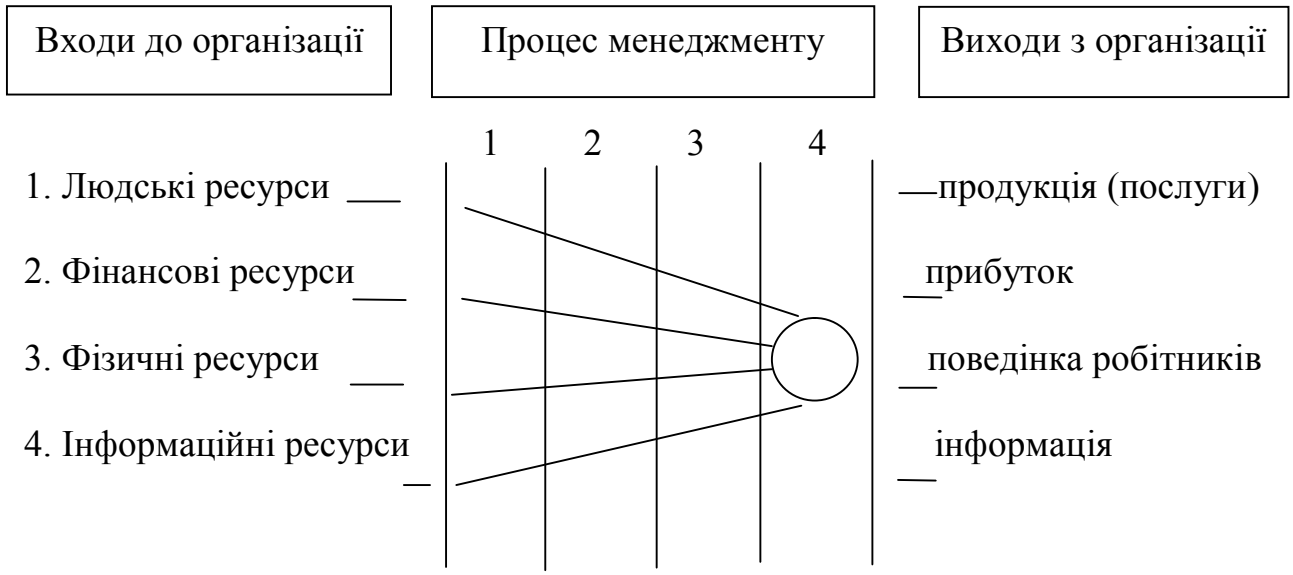


Рис. 1.2. Загальна системна модель організації

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього? Вони це роблять у процесі виконання *чотирьох основних функцій менеджменту*:

1) планування; 2) організації; 3) керування; 4) контролю.

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

Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття „цикл менеджменту” (рис. 1.3).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Рис. 1.3. Цикл менеджменту

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

2. Менеджмент як вид професійної діяльності

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

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

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити такі спільні для них *ознаки діяльності*:

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

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

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

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

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

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу включає компоненти: економічні, соціальні, політико-правові, технологічні, екологічні, міжнародні тощо.

Усе це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. Відповідно до цього розрізняють такі *сфери менеджменту*:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління дослідженнями та розробками;
- фінансовий облік;
- маркетинг;
- загальна адміністрація.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Менеджер може:

1) керувати будь-якою з них (або її частиною);

2) керувати кількома одразу;

3) керувати всією організацією в цілому.

Залежно від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють *три рівні менеджменту*: вищий, середній, нижчий.

До вищого рівня належить невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загально-корпоративна стратегія та основні завдання щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

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

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі відповідають за конкретну роботу, яка виконується відповідно до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-х рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити *ролі, які виконують менеджери в організації* та класифікувати їх за трьома групами (рис. 1.4.).

Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). ***Лідер*** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. ***Пов'язуюча ланка*** – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь у нарадах на стороні тощо). ***Той, хто приймає інформацію*** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). ***Той, хто розподіляє інформацію*** – передає отриману інформацію членам організації. ***Представник*** – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт. ***Підприємець*** – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. ***Той, хто усуває порушення*** – забезпечує коригування

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів. **Той, хто *розподіляє ресурси*** – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). ***Той, хто проводить переговори*** – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

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

1) *технічні здібності* (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) *аналітичні здібності* (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

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

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

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

3. Еволюція управлінської думки

Упродовж однієї лекції можна лише стисло охарактеризувати основні етапи та досягнення у процесі розвитку науки управління. Тим, хто цікавиться менеджментом має бути корисним ознайомитися з його еволюцією більш докладно, оскільки: навіть обмежені відомості можуть допомогти оцінити чисельні ідеї та підходи у розвитку управління; знайомство з історією управлінської думки дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент».

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX ст.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині 19 століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

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

- досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

- підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

- незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини XX ст.) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно самостійним напрямкам (або, як кажуть, підходам до управління), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рис. 1.5.).

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

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

а) школу наукового управління;

б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

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

Засновниками школи наукового управління були: Ф. Тейлор („Принципи наукового управління”, 1911 р.), Френк та Ліліан Гілбрейт, Г. Форд, Г. Гант.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

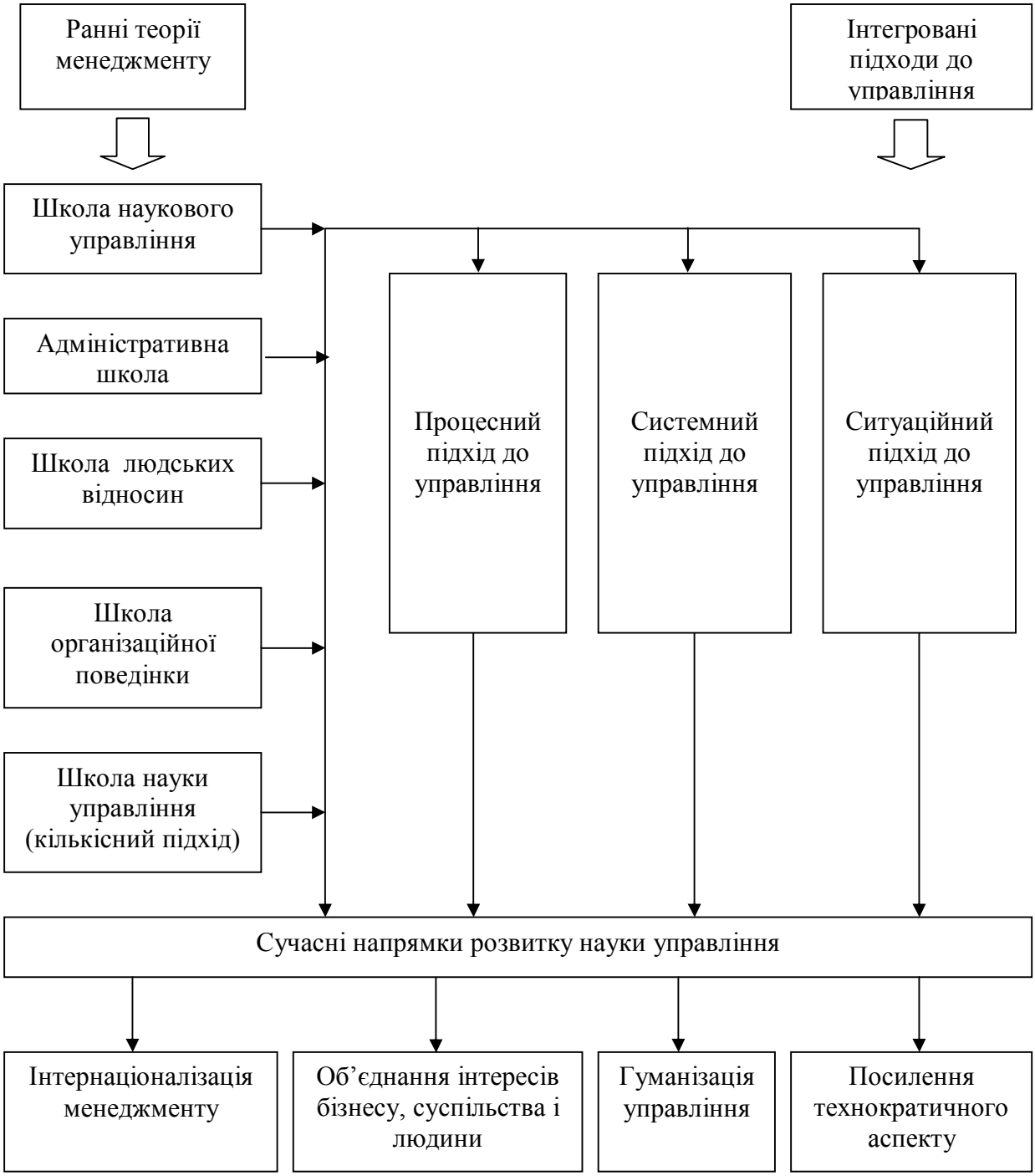


Рис. 1.5. Еволюція управлінської думки

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінського завдання, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:

1. Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г. Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації

2. Школа адміністративного управління (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями

3. Школа людських стосунків (Е. Мейо, М.П. Фоллетт, А. Маслоу, Д. МакГрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації

4. Школа організаційної поведінки (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки

5. Кількісна школа (Р. Аккоф, Г. Саймон, Л.В. Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

Рис. 1.6. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор (рис. 1.6.) як необхідність послідовної реалізації чотирьох кроків управління:

- аналіз робочої ситуації (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи – загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер;

- аналіз змісту загального завдання: розподіл загального завдання на більш дрібні завдання; визначення якостей та навиків, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

- підбір робітників для виконання окремих завдань;

- продовження управління – встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Набільш чітко "універсальні принципи управління" сформулював А. Файоль (рис. 1.7.). М. Вебер сформулював "концепцію ідеальної бюрократії" (рис. 1.8.).

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували М. Фолліт, Р. Лайкерт, Д. МакГрегорі, Ф. Герцберг та ін.

Принципи управління Анрі Файоля

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

Рис. 1.7. Принципи управління

Характеристика моделі ідеальної бюрократії М. Вебера

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

Рис. 1.8. "Концепція ідеальної бюрократії" М.Вебера

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Поведінковий підхід до менеджменту включають у себе дві школи:

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

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

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

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків. Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні. Основний внесок цієї школи в теорію управління – це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

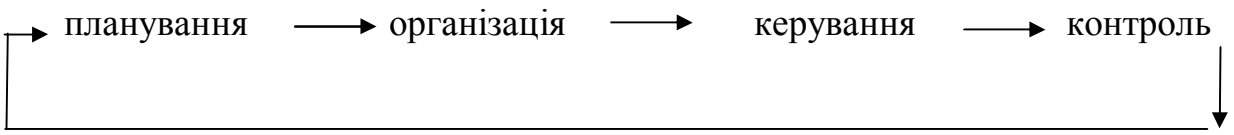
Диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту.

Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

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



Кожна функція управління, у свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити так:

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації. Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
2. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
3. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
4. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
5. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
6. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок у теорію і практику менеджменту?
7. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту.
8. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
9. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління?
10. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією?
11. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
12. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
13. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
14. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
15. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "менеджмент"?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

16. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.

17. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.

18. Як ви розумієте поняття „менеджмент”, адміністрування”, “керування”?

19. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?

20. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності ? Які ознаки діяльності менеджера?

21. Яких основних принципів управління повинен дотримуватися сучасний менеджер?

22. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.

23. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте ? Наведіть приклади.

24. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 2. Закони, закономірності, принципи та методи менеджменту

Зміст

1. ***Закони і закономірності менеджменту. Закони менеджменту.***
2. ***Принципи управління.***
3. ***Методи менеджменту.***

1. Закони і закономірності менеджменту. Закони менеджменту

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

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

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

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

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

5. ***Закон економії часу в управлінні.*** Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.

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

Закономірності менеджменту

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

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

Тепер більш детально необхідно розглянути ці питання. Закони розвитку виробництва об'єктивні і не залежать від волі і свідомості людей. Їхня дія виявляється тільки в діяльності людини і, отже, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів. У цьому суть проблеми свідомого використання людиною об'єктивних законів розвитку.

Використання законів являє собою таку організацію діяльності людини, при якій чинність закону допомагає йому найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Це не заперечує сутності й об'єктивного характеру закону, але відбиває його прояв у діяльності людини в соціально-економічній системі.

Управління виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі спільної трудової діяльності людей. Воно викликано не тільки організаційними потребами спільної праці, але і необхідністю обліку економічних законів, що виявляються у визначенні мети, у пошуку шляхів її реалізації та в оцінці результатів її досягнення.

Однак управління є специфічним видом трудової діяльності людини, що виділилась у процесі поділу праці. І тому крім

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

загальних законів і закономірностей соціально-економічної системи, управління підлягає також своїм власним специфічним законам і закономірностям.

Категорії ***«закон» і «закономірність»*** належать до однієї групи. Як і закони, закономірності встановлюють ***загальні, істотні та необхідні*** зв'язки між досліджуваними явищами. Розбіжності, що трапляються у використанні категорій «закон» і «закономірність», розтлумачуються головним чином характером і рівнем розвитку науки.

У теорії управління закономірність розглядають як первісне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження.

Виявлення і суворе формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі і необхідні. Це визначається як особливостями розвитку самої теорії управління від простого опису явища до їхнього пояснення і передбачення, так і практикою управління.

Закономірності управління складають центральну ланку вітчизняної теорії управління. На відміну від емпіричного підходу, науковий підхід до управління заснований на ретельному обліку вимог об'єктивних закономірностей і тенденцій розвитку управління. *Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:*

- Проводити глибокий науковий аналіз системи управління, об'єктивно оцінювати її стан. Тим самим закономірності управління надають можливість не тільки поточного, але і перспективного удосконалення системи управління, а не просто усунення існуючих сьогодні недоліків.

- Повною мірою врахувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку керованої системи.

- Належною мірою врахувати суб'єктивні фактори управління, відмежувати їх від об'єктивних факторів і установити найбільш раціональне співвідношення науки і мистецтва управління. Перебільшення ролі особистих якостей керівника при вирішенні проблем удосконалення управління настільки ж шкідливо, як і їхня недооцінка.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- Здійснити системний підхід до управління і його комплексного удосконалення. Без знань об'єктивних закономірностей управління такий підхід реалізувати неможливо.

Перша закономірність: єдність системи управління виробництвом.

Єдність системи управління означає стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища.

Єдність соціально-економічної системи – одна з найважливіших її характеристик. Вона відображає такі зв'язки між елементами системи, які зберігають її цілісність протягом тривалих періодів зміни стану соціально-економічної системи. Іншими словами, це достатня стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища.

У реальній практиці найбільше значення мають такі форми прояву цієї закономірності:

- єдність принципів управління для всіх ланок і ступенів системи управління;

- єдність організаційних форм системи управління, які виявляються в необхідній уніфікованості (типізації) її структурних характеристик, функціонального поділу управлінської праці і т.д. Іншими словами, це узгодженість організаційних форм систем управління за різними її ступенями та ланками;

- єдність основних функцій управління, що полягає в повноті функціонального змісту управлінської діяльності, тісного зв'язку функцій планування й організації, планування і контролю;

- єдність методів управління, які використовуються для вирішення різних проблем розвитку виробництва, що виявляється у взаємній погодженості застосування економічних, організаційних, соціально-психологічних методів управління;

- єдність процесу управління, що виявляється в його безперервності і ритмічності, погодженості всіх його операцій, стадій, етапів;

- єдність системи управління, що виявляється в однакових вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

Єдність системи управління виробництвом встановлюється не автоматично і виявляється не тільки при формуванні системи

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управління. Вона свідомо формується, підтримується і зміцнюється. Порушення єдності системи управління може проявитися або у фактичній втраті об'єктивно необхідної самостійності і визначеної відособленості якої-небудь виробничої ланки народного господарства чи, навпаки, у зайвому його відокремленні, що веде до протиставлення цілого і частини.

Підтримка єдності системи управління має велике значення для вдосконалення управління.

Друга закономірність: пропорційність виробництва і управління.

Одним із найважливіших завдань управління є безперервне сполучення окремих частин системи і її підсистем. Пропорційність необхідна не тільки у всьому народному господарстві, але і в основному осередку виробництва на підприємстві та в об'єднанні як визначена співвідносність розвитку основного та допоміжного виробництва, як одна з умов високої продуктивності праці. Пропорційність вимірюється також і тим, наскільки повно й чітко буде обслуговане нове виробництво, щоб воно могло з найменшими витратами дати суспільству необхідну продукцію.

Пропорційність основного і допоміжного виробництва зумовлена і їхнім технічним рівнем. Так, наприклад, недостатня механізація допоміжного виробництва здорожує продукцію, перешкоджає скороченню витрат на обслуговування основного виробництва.

Пропорційність важлива і всередині основного виробництва, між його цехами і дільницями. Для нормальної роботи підприємства як системи необхідна чітка співвідносність потужності цехів. Наприклад, потужності заготівельних цехів повинні бути трохи вище потужності обробних цехів, що, у свою чергу, мають перевищувати потужності складальних цехів. Порушення цієї вимоги приводить до появи диспропорцій потужності цехів і до порушення ритму всього виробництва.

Якщо неправильно організоване виробництво і система управління, процес управління зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, що, однак, через якийсь час виникають знову або в одному, або в іншому місці. Це приводить до зросту управлінського

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

апарату, зайнятого, головним чином, оперативним управлінням, регулюванням виробництва на шкоду розробці перспективних питань.

Пропорційність відноситься не тільки до організації виробництва, але і до організації праці. Поділ праці та її інтеграція у своїй основі повинні мати відому пропорційність, обумовлену специфікою виробництва, особливостями устаткування і організації праці. Ця пропорційність має бути між професіями, кваліфікаціями працівників всередині окремих професійних груп та ін.

Пропорційність як закономірність управління відноситься не тільки до управління, але і до керуючої системи. Її варто враховувати також при формуванні і вдосконалюванні керуючої системи. Від того, наскільки раціонально будуть організовані служби управління, багато в чому залежить оперативність і ефективність управління. Кожна зі служб за своїм обсягом і технічним оснащенням повинна бути здатна оперативно вирішувати свої функціональні завдання, для того щоб керуюча система в цілому могла чітко організувати роботу керованої системи. Звідси можна зробити висновок, що пропорційність повинна бути покладена в основу функціонування всього господарського організму як системи у вигляді раціональної співвідносності всередині керованої і керуючої систем, а також між ними, для того щоб забезпечити їх найбільш ефективну роботу.

Третя закономірність: централізація і децентралізація управління.

Оптимальне сполучення централізації і децентралізації управління означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності за рівнями ієрархії управління).

При цьому варто пам'ятати, що сума прав в управлінні – величина досить постійна: скільки додалося повноважень на місцях, стільки зменшилося їх у центрі. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого.

Централізоване управління являє собою таку побудову системи управління і таку організацію її функціонування, при яких існує безупинна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

кожної ланки системи суб'єкта управління. Воно виражається у вимозі обов'язкової погодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

Централізоване управління не означає гранично твердої регламентації діяльності кожного з елементів системи. Повна централізація управління в соціально-економічній системі в принципі неможлива. Визначена самостійність складових її елементів обумовлюється різними умовами їхнього функціонування, усю сукупність яких неможливо в достатньому ступені врахувати централізовано.

У системі управління кожна ланка має свої умови функціонування, свої в чомусь специфічні інтереси. Ураховувати їх в управлінні можна лише за допомогою надання права самостійного вирішення тих чи інших проблем, тобто деякої децентралізації управління.

Чим вище концентрація і масштаби виробництва, тим складнішою і важливішою стає координація діяльності великих виробничих комплексів. У цих умовах найменші диспропорції можуть призвести до серйозних втрат, до порушення нормального ходу процесу виробництва, і необхідна координація може бути забезпечена тільки високоцентралізованою керуючою системою. З іншого боку, зростання масштабів виробництва, поглиблення його спеціалізації в умовах високоцентралізованого управління веде до перевантаження служб суб'єкта управління і вимагає делегування його повноважень нижчестоящим рівням, тобто зниження рівня централізації.

Рівень централізації управління змінюється в процесі розвитку виробництва, і ця зміна об'єктивно виявляє тенденцію – закономірність управління. Відповідно до цієї закономірності не можна вважати взагалі поганим чи хорошим високоцентралізоване чи децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій, оптимальний рівень централізації.

Головний зміст закономірності зміни рівня централізації управління знаходить своє відображення у порядку розподілу актів управління за ієрархією системи управління і у зміні варіантів цього розподілу у міру розвитку виробництва та його якісної зміни.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень по вертикалі системи управління і делегування повноважень у процесі управління.

В управлінні важливо, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначено, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішень. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації виробництва.

Четверта закономірність: співвідносність і адекватність керуючої і керованої систем.

Під співвідносністю слід розуміти відповідність керуючої системи керованій. Зміна співвідносності суб'єкта й об'єкта управління відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них є організаційні і економічні. Вони виявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу. Вона відбиває об'єктивні тенденції процесів підвищення технічного рівня управління на базі використання дорогої електронно-обчислювальної техніки та інших технічних засобів управління. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Вимоги ці визначаються організаційними і соціальними умовами. Якщо порівняно недавно управління могло здійснюватися кадрами з вищою загально технічною освітою, то сьогодні для управління необхідні кадри із спеціальною підготовкою. Управління стало професією, і цій професії необхідно навчати. Це, зрозуміло, вимагає додаткових витрат на управління.

Зріст вартості управління зумовлений також істотно новими завданнями, що стоять перед апаратом управління. Їхнє вирішення вимагає часом розширення складу фахівців, яких використовують в управлінні. Наприклад, на багатьох підприємствах працюють фахівці з організації управління, соціологи і психологи, програмісти й електронники. Постановка і вирішення нових завдань управління вимагають значних витрат.

Але темпи збільшення вартості управління не повинні бути надмірними. У процесі успішного вирішення завдань якісної перебудови управління на новій технічній основі співвідношення

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

вартості управління та економічної ємності виробництва в цілому повинно стабілізуватися.

У практиці управління інколи мають місце випадки, коли вкладення в удосконалення управління невиправдано великі, не відповідають реальним потребам виробництва, що відображають рівень його розвитку. Трапляється і зворотне, коли на передових підприємствах вкладення в удосконалення управління явно недостатні.

Таким чином, закономірність співвідношення керуючої і керованої систем можна сформулювати таким чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем є закономірним процесом розвитку виробництва і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

2. Принципи управління

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

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

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

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

4. Взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

4. Аналітичний метод. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

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

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

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

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

9. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів. Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

3. Методи менеджменту

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

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

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

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

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

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- формою впливу;
- характером впливу.

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

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

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

2. За способом врахування інтересів працівників:

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

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

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

3. За формою впливу:

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

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

4. За характером впливу:

1. Економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

2. Технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

господарських процесів. До них належать: технологічні документи; конструкторські документи.

3. Соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

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

Адміністративні методи менеджменту здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

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

- організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація.

б) Розпорядчі – забезпечують формалізацію завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

Розпорядчі документи повинні бути відповідно оформлені. Наприклад, у наказі виділяють розділи «Констатую», «Наказую», а в розпорядженні й вказівці – «Констатую», «Пропоную». Йдеться при цьому лише про проекти наказів, розпоряджень, вказівок, які зможуть безпосередньо впливати на працівників тільки після їх затвердження, тобто прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх реалізації на завершальному етапі процесу менеджменту.

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

Поділ методів менеджменту на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Уміле їх поєднання є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої, на трудову діяльність конкретних працівників.

Прикладне значення має класифікація методів менеджменту за характером впливу. Суттєвим також є і те, що економічні, технологічні та соціально-психологічні методи впливають на керовану систему лише формалізуючись з допомогою адміністративних. Наприклад, план економічного розвитку цеху здатний впливати на його працівників лише за умови, якщо директор підприємства передбачить його реалізацію відповідним наказом; положення щодо преміювання набуде сили впливу тільки після його затвердження заступником директора з економіки; новий технологічний процес може бути впроваджений після відповідного наказу головного інженера підприємства; нова система бухгалтерського обліку почне діяти після її затвердження головним бухгалтером; новий режим роботи підприємства вступить у дію лише після підписання директором відповідного наказу директора тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Усе це свідчить про такі особливості адміністративних методів менеджменту:

1) наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

2) узаконення впливу інших методів менеджменту, забезпечення їм правового супроводу. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту впливатимуть на керовану систему, якщо будуть юридично узаконеними в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або формалізовані в усному розпорядженні, вказівці;

3) здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили.

Методи менеджменту є результатом реалізації функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, завдання управлінців і полягає в тому, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, здатні забезпечити виробничо-господарську діяльність, досягнення цілей та місії організації.

Результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють механізми зацікавленості у виконанні завдань та досягненні цілей. Але забезпечення узаконеного впливу методів менеджменту можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями.

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинутого ринкового економічного середовища, ефективних фінансово-

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Економічні плани. Загалом у плані прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – це комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого. Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, безперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування ***планів на різних рівнях та в різних ланках*** управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

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

Економічні стимули. Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

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

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдійовішими способами впливу на працівників організації. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватися принципу справедливості.

Бюджет. Будучи базовим економічним методом менеджменту, бюджет формує засади функціонування організації щодо збалансованості надходжень та витрат. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень.

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

В американських та французьких джерелах бюджет розглядають як кількісно виражений план, виділяючи при цьому бюджет доходів, бюджет витрат, що ототожнює бюджет зі звичайними планами і не відповідає його економічній сутності.

Бюджет як складну багато аспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій:

- з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- відображення діяльності організації загалом та її окремих підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень та видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;
- реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;
- фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

- забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;
- створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;
- визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття;
- вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень;
- є засобом координації діяльності різних підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів;
- забезпечує цільове використання коштів і протидіє їх безгосподарському використанню;
- сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців;
- сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – постійного спостереження за формуванням ресурсів організації та їх розподілу.

Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками.

За періодом дії:

- місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування:

- бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг);
- бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів, підрозділів);

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження:

- грошовий (у грошових одиницях);
- негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Наприклад, бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

За відповідністю видатків і надходжень:

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

За сферами діяльності:

- **операційний бюджет** (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);
- **фінансовий бюджет** (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);
- **інвестиційний бюджет** (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій, та джерела інвестування, в тому числі отримані від реалізації необоротних активів тощо).

За видами витрат:

- бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: ***поточні видатки*** (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і ***доходи від поточної (операційної) діяльності*** (від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

діяльності). Розробляють бюджет на рік чи на період реалізації господарської операції на підприємстві з помісячним плануванням усіх показників;

- бюджет капітальних витрат (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Містить два розділи: ***капітальні вкладення*** (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і ***джерела надходження коштів*** (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат:

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

За часом відображення надходжень та видатків:

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);
- бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про контрольовані підприємством економічні ресурси корисна для визначення його спроможності генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Соціально-психологічні методи управління.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в нинішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для трудівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім’ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного "я" є також мотивами праці. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що в людей не сформоване усвідомлення вищої мети праці – "праця в ім'я процвітання суспільства". Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, в деяких випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні працівникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчути свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання належить насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним. Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень. Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

У ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, ставлення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо). Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне ставлення до праці, настрій.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей в групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність. Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

покращанням його творчого і інтелектуального початку, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статути суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособисті ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків залежно від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання й поваги. Інші виявляються "відторгненими". Між цими полюсами знаходяться “середняки”, частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Особистість і її соціальний статус тісно взаємопов'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус працівника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений в систему суспільних відносин. Він створює працівнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у працівника його особистої значимості.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче своєї гідності працювати не досить добре. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, проявляють високий самоконтроль. Це – врівноважені, тактичні, спокійні і незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

Запитання для самоконтролю

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

1. У чому полягають основні закони менеджменту?

2. Охарактеризуйте основні закономірності менеджменту.

3. Пояснити дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (підприємства, установи, відділу ...).

4. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці?

5. Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?

6. Характеристика інституційного, управлінського і технічно-го рівня управління та зв'язок між ними.

7. Характеристика взаємозв'язків між основними принципами менеджменту.

8. Чому рівні управління графічно зображають за допомогою піраміди?

9. Розкрити сутність основних завдань методів менеджменту.

10. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?

11. Взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.

12. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками.

13. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.

14. Характеристика економічних методів менеджменту.

15. Характеристика соціально-психологічних методів менедж-менту.

16. Технологічні методи менеджменту на виробничих під-приємствах.

17. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів менеджменту.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 3. Організація як об’єкт управління

Зміст

1. Основні закони організації
2. Класифікація організацій
3. Загальні риси організацій
4. Типи організацій в Україні

1. Основні закони організації

Намагання людей об'єднатись у групи, а надалі в організації зумовлене необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємо підтримці, спілкуванні тощо. Об'єднання зусиль індивідів у будь-якій сфері на засадах спеціалізації і розподілу праці з метою підвищення продуктивності і результативності виконуваних робіт спричинило необхідність визначення ролей, функцій, обов'язків кожного із членів організації.

Життя організації підпорядковується певним законам, основним з яких прийнято вважати **закон синергії,** згідно з яким властивості й можливості організації як єдиного цілого перевищують суму властивостей і можливостей її окремих елементів, що зумовлено їхнім взаємодоповненням, взаємопідтримкою, взаємовпливом. Реальний виграш від такого об'єднання перекриває для його учасників втрати від обмеження організацією їхньої самостійності, інакше не було б сенсу в існуванні організації.

Другий закон організації полягає в **паралельності** здійснення в її рамках таких протилежно спрямованих процесів, як поділ, диференціація, спеціалізація функцій, реалізованих її елементами, з одного боку, і їхнє об'єднання, універсалізація – з іншого. У результаті збільшуються потенційні можливості і елементів як таких, і результату їхньої взаємодії у вигляді потенціалу організації в цілому.

Третій закон організації вимагає **збереження пропорційності** між нею і її елементами при будь-яких можливих змінах, що

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

дозволяє максимальною мірою реалізувати потенціал, який вони мають. Наприклад, при роздутих штатах працівники тиняються без справи і заважають один одному; в той же час при недостачі персоналу організація не в змозі виконати навіть необхідну роботу. Зрозуміло, що в обох ситуаціях неминуче виникають економічні втрати.

Четвертий закон організації отримав назву **закону композиції**. Його суть полягає в тому, що функціонування усіх без винятку організаційних елементів у тій чи іншій мірі підкоряється загальній меті, а індивідуальні цілі кожного з них являють собою її конкретизацію, є її підцілями.

П'ятий закон організації – це **закон самозбереження**, який припускає, що будь-яка організація, так само як і її окремий елемент, прагнуть зберегти себе як ціле. Це вимагає дотримання ряду умов, зокрема, недопущення серйозних потрясінь, що можуть призвести до втрати організаційної стійкості; збереження внутрішньої єдності і зовнішніх границь; розширення сфери діяльності; економії ресурсів, які знаходяться в розпорядженні.

Таким чином, самозбереження організації забезпечується за рахунок сполучення двох протилежних організаційних початків: ***стабільності і розвитку.*** В організаціях, які природно чи штучно були виключені з конкурентного середовища, наприклад у монополіях, стабільний початок, як правило, бере верх, що призводить у кінцевому підсумку до застою й бюрократизації.

Шостий закон організації стверджує, що порядок визначається **рівнем інформованості** її членів. Справді, свідома координація діяльності людей, яка здійснюється організацією, відбувається саме на основі інформації про реальний стан речей, виходячи з неї.

Нарешті, **сьомий закон** організації – **закон онтогенезу** – говорить про те, що будь-яка організація в рамках свого життєвого циклу послідовно проходить три фази: ***становлення, розвиток і згасання.*** Зрозуміло, що завдання її керівництва полягає у максимальному скороченні першої фази, продовженні другої і відстрочуванні третьої.

На думку одного з найбільших фахівців у галузі менеджменту

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

середини XX ст. Честера Бернарда, людей примушують об’єднуватися в організації і взаємодіяти в їхніх рамках фізичні й біологічні обмеження, що властиві кожній людині окремо. В організації люди доповнюють одне одного, складають свої фізичні, інтелектуальні й інші здібності, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання.

2. Класифікація організацій

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

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

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін.

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

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

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

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

Узагальнену класифікацію організацій подано на рис. 3.1.

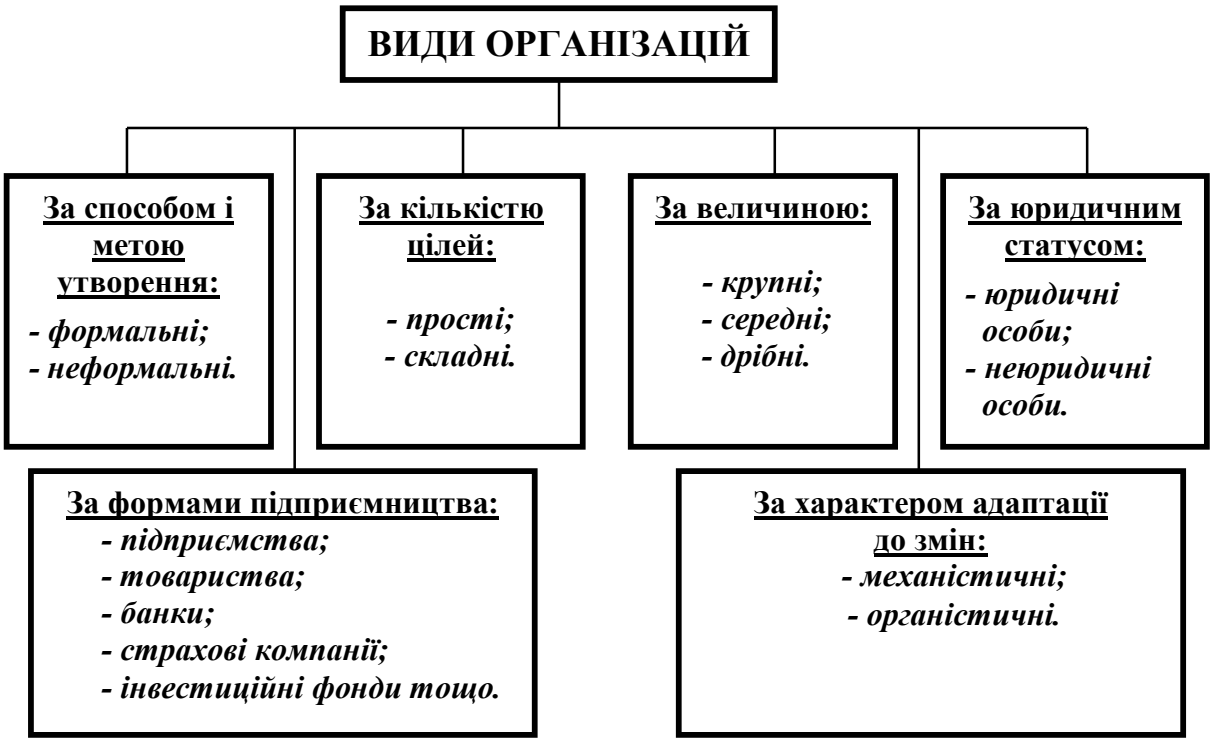


Рис. 3.1. Класифікація організацій

Організація як система. Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

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

Відкрита система характеризується:

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

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

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

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

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;

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

- наявністю формальних і неформальних груп;

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

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов: прибутковості; капіталізації; виживання; підприємницької ініціативи; розвитку комунікацій; результативності (ефективності); продуктивності; здатності до формування культури; здатності до практичної реалізації; здатності до саморозвитку; вміння ефективно використовувати інвестиції; здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Культура організації. У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам. ***Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.***

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи.

До ***суб'єктивних елементів культури організації*** належать: організаційні табу; звичаї; ритуали; зразки поведінки; мова спілкування; гасла тощо.

Об'єктивні елементи*:* місце розташування організації; дизайн; обладнання робочих місць; престиж; імідж організації тощо.

3. Загальні риси організацій

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

1. Ресурси. У загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

Наприклад, організація "Мак Дональдс" (виробництво і обслуговування):

Матеріали – м'ясо, картопля, булочки, папір.

Технологія – механізоване приготування їжі (кухонне обладнання).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Люди – управляючі ресторанами, бухгалтери, м'ясники, продавці.

Інформація – звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції.

Цей приклад показує взаємозв'язок між цілями і ресурсами.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією з найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна з організацій не може бути "острівцем у собі". Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

Термін "зовнішнє середовище" враховує економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей в суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію, інші складові. Велике значення має той факт, що хоч організація і залежить повністю від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться за межами впливу менеджерів. Найкращі керівники в компанії "IBM" нічого не можуть зробити, щоб утримати маленьку японську компанію від виходу на ринок з новою інтегральною схемою, яка робить деякі види продукції "IBM" застарілими.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати дедалі більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоб досягти успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

3. Горизонтальний розподіл праці. Найбільш наочною характеристикою організації є розподіл праці. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони повинні ділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, мар-

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

кетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які мають бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю, великі і складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов'язаних організацій і численних неформальних груп, які виникають спонтанно.

5. ***Вертикальний розподіл праці.*** Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

6. Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

4. Типи організацій в Україні

Економіка України є перехідною від адміністративно-командної до соціально-ринкової. Ринкові перетворення потребують наукового обґрунтування і вирішення низки управлінських проблем макро- і мікроекономічного характеру.

На макроекономічному рівні треба визначити нову роль держави в керуванні економікою, створити нову систему органів державного керування економікою, сформувати комплекс методів державного регулювання економічних процесів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Формування ефективної системи керування на мікрорівні потребує не тільки акумуляції найвизначніших світових здобутків у цій галузі, а й відображення особливостей соціально-економічних процесів в Україні. Сліпе копіювання зарубіжних моделей менеджменту не тільки не дає користі, а навпаки, шкодить реформуванню економіки. У менеджменті величезне значення мають національна психологія, традиції, соціально-культурні чинники, духовні цінності тощо.

Вітчизняна модель менеджменту потребує одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: макроекономічних змін у суспільстві, формування нового управлінського мислення керівників та розробки наукової бази менеджменту.

Успіх ринкових перетворень зумовлений умінням розумно керувати. Передусім ідеться про вміння ухвалювати раціональні рішення та ефективно їх виконувати. Однак процес становлення такого вміння досить непростий.

Сьогодні в Україні можна виділити щонайменше три напрями в управлінні. Перший умовно називають менеджментом здорового глузду. Цей вид управління розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах так званих нових українців. Нові власники не мали професійного управлінського досвіду. Первісне нагромадження капіталу не потребувало високого професіоналізму в керуванні бізнесом, достатньо було і менеджменту здорового глузду першопроходців. У процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми управлінського професіоналізму загострились.

Другий підхід у керуванні – професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту, яка доволі міцно вкоренилась у ділових організаціях України. Якщо донедавна в українських директорів підприємств були службові автомобіль, телефон і секретар, то в сучасних керівників є персональні комп'ютери, мобільні телефони, бази даних, системи зв'язку через Інтернет та ін. Атрибутом сучасних українських фірм стали гарні офіси, ввічливі менеджери і секретарки. Проте реформа

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

менеджменту на цьому й закінчилась. Методи і форми діяльності апарату керування не змінилися з часів колишньої адміністративно-командної системи. Більшість нових керівників ще не сприйняли власне західних технологій внутрішньофірмового корпоративного керування та групової взаємодії.

Зрештою, третій підхід у менеджменті втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю керування адміністративно-командної системи. Досвід керування підприємствами у них чималий, проте нема досвіду ведення бізнесу як такого.

У період приватизації їхні зусилля були спрямовані не на вирішення проблем прибутковості виробництва або ефективного менеджменту, а на контроль над підприємством та отримання його частки у власність. Перед керівництвом постали непоєднувані завдання: з одного боку, можливість стратегічного придбання значних активів, а з іншого, – впровадження ринкового менеджменту і підвищення ефективності виробництва. Особистий інтерес узяв гору. Перемогли стратегічні можливості власного збагачення шляхом бартеризації, системи неплатежів та невиплат заробітної платні, тінізації господарських зв'язків тощо.

Згідно з Господарським кодексом (рис. 3.2.):

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

СІМЕЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом. Особливості даного підприємства:

учасники несуть відповідальність всім капіталом та особистим майном і не виникає проблем з розподілом прибутку;

можливість використання кооперації праці, сполучення різних професій у веденні бізнесу;

повна довіра у стосунках між учасниками сімейного підприємства, гарантія забезпечення конфіденційності інформації;

готовність працювати напружено з тривалим робочим часом;

можливість одержання спадкоємцям "сімейних секретів" у технології виготовлення продукції.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

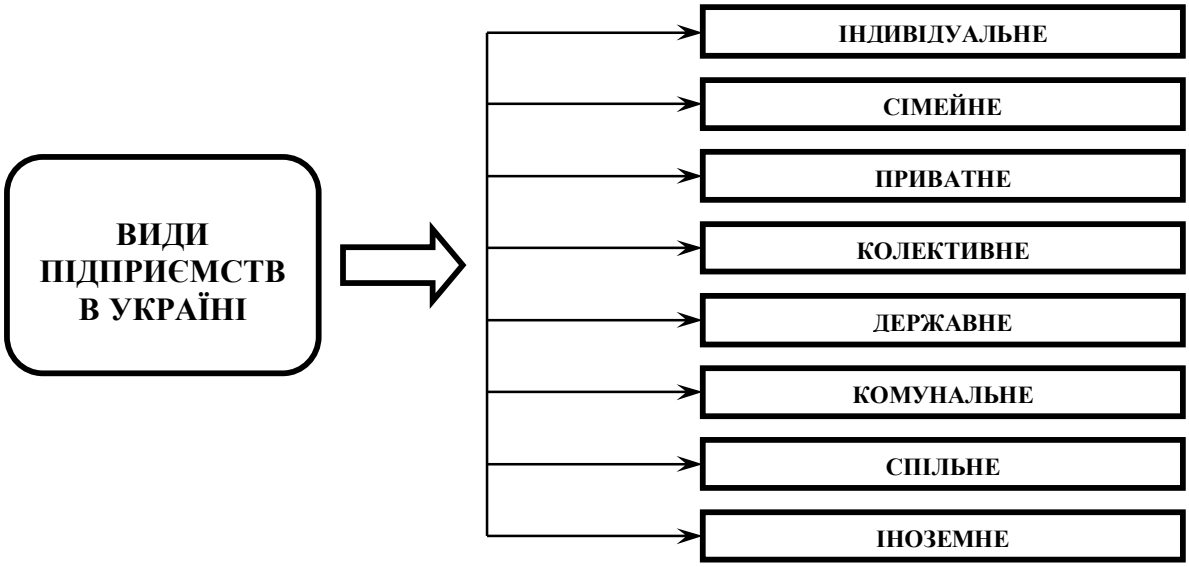


Рис. 3.2. Види підприємств в Україні

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найняття робочої сили.

КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації.

ДЕРЖАВНЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). У числі засновників спільного підприємства можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав.

ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО – це підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших держав.

Відповідно до Господарського кодексу:

ГОСПОДАРСЬКІ ТОВАРИСТВА – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ВИДИ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ В УКРАЇНІ:

- акціонерне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- повне товариство;
- командитне товариство;
- довірче товариство;

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО – це товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Акціонери відповідають по зобов'язаннях товариства тільки в межах належних їм акцій.

Види акціонерних товариств:

Відкрите акціонерне товариство.

Закрите акціонерне товариство.

ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО – це акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на біржах.

ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО – це акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати, купуватися та продаватися на біржі.

У закритому акціонерному товаристві засновники повинні внести до дня скликання установчих зборів не менше як 50% номінальної вартості акцій. Рішення про створення товариства, затвердження його статуту, обрання органів управління і контролю та ряд інших організаційних питань приймається на установчих зборах.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ – це товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Особливості товариства з обмеженою відповідальністю:

- учасники несуть відповідальність у межах їх вкладів;
- до моменту реєстрації товариства кожен з учасників зобов'язаний внести не менше як 30% вказаного в установчих документах вкладу;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- при виході учасника з товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна йому частка прибутку.

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ – це товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів.

Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

ПОВНЕ ТОВАРИСТВО – це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном.

Відповідальність учасників за борги повного товариства: учасник відповідає за борги товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до товариства; якщо при ліквідації повного товариства виявиться, що наявність майна не вистачає для сплати всіх боргів, за товариство у недостатній частині несуть солідарну відповідальність його учасники усім своїм майном.

КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО – це товариство, яке включає поряд з одним або декількома учасниками, які несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників (вкладників), відповідальність яких обмежується їх вкладом у майно товариства.

Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% майна товариства. На момент реєстрації командитного товариства кожний із вкладників повинен внести не менше 25% свого внеску.

ДОВІРЧЕ ТОВАРИСТВО – це товариство з додатковою відповідальністю, яке здійснює представницьку діяльність відповідно до договору, укладеного з довірителями майна щодо реалізації їх прав власників.

Довірче товариство може здійснювати такі довірчі операції: розпорядження майном; агентські послуги; здійснення операцій,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

пов'язаних з розміщенням приватизаційних паперів; управління голосуючими акціями, переданими довірчому товариству шляхом участі в загальних зборах акціонерного товариства.

ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ – це підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого, за його наявності, становить не менше як 10%.

Підприємство набирає статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції.

МАЛІ ПІДПРИЄМСТВА – залежно від обсягів господарського обороту підприємства і чисельності його працівників (незалежно від форм власності) воно може бути віднесено до категорії малих підприємств.

До малих підприємств належать новостворювані і діючі підприємства:

Промисловість і будівництво – до 200 чоловік.

Інші галузі виробничої сфери – до 50 чоловік.

Наука та наукове обслуговування – до 100 чоловік.

Галузі невиробничої сфери – до 25 чоловік.

Роздрібна торгівля – до 15 чоловік.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні закони організації.
2. Дайте характеристику організацій згідно з основними ознаками їх класифікації.
3. Які організації є механістичними? Наведіть приклади.
4. Які організації є органістичними? Наведіть приклади.
5. Що означає відкритість системи?
6. Організація – це відкрита система. Доведіть.
7. Назвіть основні умови, від яких залежить успіх діяльності організації.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

8. Охарактеризуйте основні риси організації.

9. Дайте характеристику стадій „життєвого циклу” організації.

10. Які типи організацій ви знаєте?

11. Охарактеризуйте основні види підприємств, що діють на території України.

12. Охарактеризуйте основні види господарських товариств, що діють на території України.

13. У чому полягає особливість створення та функціонування індивідуальних та сімейних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?

14. У чому полягає особливість створення та функціонування приватних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?

15. У чому полягає особливість створення та функціонування колективних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?

16. У чому полягає особливість створення та функціонування державних, дослідних, навчально-дослідних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?

17. У чому полягає особливість створення та функціонування спільних та іноземних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?

18. У чому полягає особливість створення та функціонування акціонерних товариств відкритого та закритого типу? Які їх основні переваги та недоліки?

19. У чому полягає особливість створення та функціонування товариств з обмеженою, додатковою, повною відповідальністю? Які їх основні переваги та недоліки?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 4. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації

Зміст

1. ***Організація як відкрита система***
2. ***Загальні характеристики зовнішнього середовища організації***
3. ***Культура організації***

1. Організація як відкрита система

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. *Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання.* Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії фірми.

Культуру можна визначити як набір базових цінностей, переконань, різних угод і норм, що поділяються всіма членами організації. Це свого роду система загальних цінностей і припущень про те, що і як робиться на фірмі. Усвідомлення культурних традицій дозволяє новим членам організації правильно мислити, відчувати, розуміти оточуючих. Зазвичай виділяють три рівні корпоративної культури. Самий верхній, поверховий рівень складають видимі об'єкти: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розміщення офісів. Все це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів організації.

Другий рівень – це загальні цінності й переконання, які свідомо розділяють і культивують члени організації. Це проявляється в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах. Деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні припущення та переконання і є суттю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою та

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

вчинками людей на підсвідомому рівні. Культура багатьох організацій ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід намагається на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких організаціях співробітники мають більшу свободу і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно.

Американські економісти М. Мескона, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі основні внутрішні змінні в будь-якій організації, як цілі, структура, завдання, технологія та люди (працівники).

Цілі **–** це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат, якого намагається досягнути група працюючих разом. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій.

Структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які дозволяють найбільш ефективно досягти цілей організації.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

Технологія **–** це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, обладнання, сировини) у вихідні (продукт, виріб). Історично технологія формувалася в процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних систем.

Британська дослідниця управління Джоан Вудворд поділила технологію на три категорії:

1. Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво.
2. Масове або великосерійне виробництво.
3. Технології безперервного виробництва.

Згідно з підходом американського соціолога Д. Томпсона, можна виділити:

- багатоланкові технології (наприклад, складання автомобіля);
- посередницькі технології (наприклад, банківська справа) – це посередницька технологія, яка пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- інтенсивні технології характеризуються застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг (наприклад, монтаж кінофільму).

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масовопоточні технології.

Люди – найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Внутрішні змінні, взаємопов'язані між собою, утворюють системну модель (рис. 4.1.).

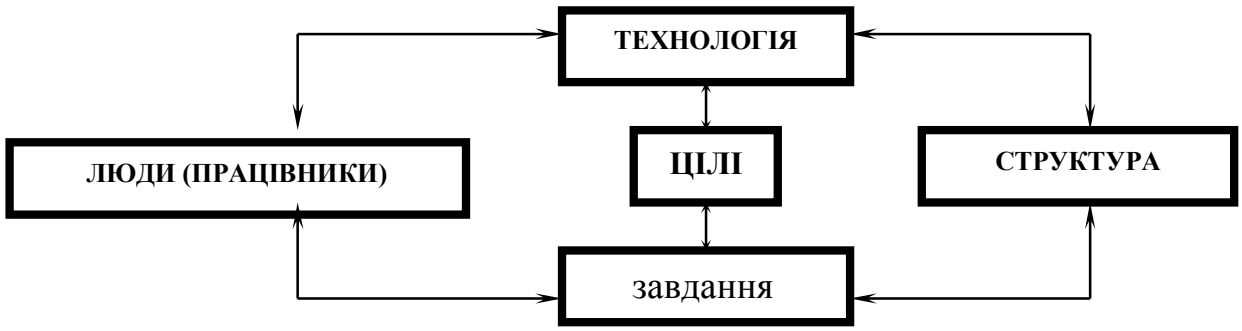


Рис. 4.1. Системна модель внутрішніх змінних

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найом, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, що пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік – це грошові аспекти бізнесу, в т. ч. управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами – здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі

ці численні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва – це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. При вивченні поведінки покупців варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення про покупку продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

2. Загальні характеристики зовнішнього середовища організації

Зовнішнє організаційне середовище містить елементи, які знаходяться за межами організації, але мають на неї суттєвий вплив. Це конкуренти, ресурси, технології та економічні умови. ***Зовнішнє середовище організації ділять на два рівні: загальне середовище та середовище завдань.***

Загальне середовище – це елементи, які мають опосередкований вплив на діяльність організації. Вони містять у собі соціальні, демографічні та економічні фактори, які однаково

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

впливають на всі організації (збільшення темпів інфляції, зростання числа сімей, в яких працюють чоловік і дружина). Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, промислового і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. ***До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.***

До виробничого впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив постачальників та вплив споживачів. До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення постачальників і кредиторів. Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації – це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

Функціональні сфери зовнішнього середовища такі:

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості і якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом – мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

3. Культура організації

Культура організації. У процесі еволюції організація формує свою культуру, що характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи.

До *суб'єктивних елементів культури організації* належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо.

Об'єктивні елементи: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Поняття ***«культура організації»***, ***«культура підприємства»*** стали невід'ємною складовою частиною літератури з менеджменту. Успіх організації чи підприємства залежить не тільки від технології і техніки менеджменту, організації бухгалтерського обліку, планування та ін., а й від таких якостей, як стиль управління і культура організації, які панують в її підприємницькій діяльності. Значення підприємства (організації) визначається не тільки розмірами активної частини балансу, а й нематеріальними факторами, такими як «культура підприємства», в якій проявляються «характер», «дух» або «стиль» фірми, її індивідуальність. Тому дедалі більше уваги в теорії організації менеджменту вчені та практичні керівники приділяють поняттю «культура підприємства (організації)», а при вирішенні технічних проблем завжди орієнтуються на елементи культури.

Культуру підприємства (організації) можна розглядати як систему цінностей, філософію, яку поділяють усі працівники. ***У поняття філософії підприємства (організації) входять легенди, ритуали і символи, які зрозумілі для всіх працівників і якими керуються в повсякденній діяльності.*** Культура підприємства (організації) зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, сприяє посиленню мотивації праці працівників, забезпечує більш ефективну координацію, ніж формальна система контролю і планування. Вона сприяє також інноваціям і використанню їх у діяльності підприємства (організації).

Культура підприємства (організації) – широке поняття і включає його історію і традиції, спомини про славетні часи і успішне подолання різноманітних труднощів, а також анекдоти і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

легенди, які з охотою розповідають ветерани новачкам. До культури організації відносять не тільки назви марок продукції, які вона випускає, а й соціальні контакти співробітників поза її межами: спілки, спортивні команди та ін.

Уся структура культури підприємства (організації) являє собою тугий клубок навколо культурного фокуса, ядра культури. Цей фокус культури створений з основоположних цінностей і догматів віри, згідно з якими деякі манери поведінки і певні цінності мають переважати над іншими. ***Візьмемо приклад із західної торгової практики.*** Одне підприємство спеціалізується на тому, щоб забезпечити покупцеві за високу ціну найвищу якість, широкий асортимент товарів і ввічливе обслуговування, тобто певний статус привабливості для нього. Інше підприємство – мінімум обслуговування, вузький асортимент, однак надмірна кількість товару за низькими цінами. Ці підприємства діють не тільки в різних сегментах ринку, а й мають різну культуру: продавці, які перейшли б із першого підприємства до другого або, навпаки, відчули б певний «культурний шок».

Культура організації має три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку. Це рівень «поверхневої» культури організації, смисловий рівень «цінність», рівень світосприйнятних цінностей**.**

Рівень «поверхневої» культури. Перше враження від культури організації виникає в результаті контакту із зовнішнім образом організації. До нього відносять видимі і відчутні елементи культури: манеру поведінки групи, яка представляє цю організацію, її мову, правила, зафіксовані в письмовому вигляді, а також розміри організації, технологію, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку. Наприклад, усі ми знаємо про такі всесвітньо відомі компанії з виробництва безалкогольних напоїв, як «Пепсі-кола», «Кока-кола» з таких елементів їх поверхневої культури, як фірмові знаки, фірмові пляшки та кіоски для продажу напоїв. Символами поверхневої культури є також фірмовий одяг, знаки фірми, будівлі.

Символи, які виражають певний смисл, утворюють центральні елементи, що визначають як форму, так і зміст ділової комунікації. Сюди відносять як елементи «поверхневої» культури,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

так і дії, виражені в інституалізованій формі: ритуали та звичаї, свята підприємств, загальні обіди, різноманітні засоби стимулювання працівників, ветеранів підприємства та ін. Всі ці церемонії мають сильний емоційний вплив і використовуються для мотивації співробітників, оскільки виражають певну «елітарність» їх щодо оточення, а звідси диктують і певну корпоративну поведінку.

Смисловий рівень «цінність» є основоположним для розуміння культури підприємства (організації). Еталонні цінності і «постулати віри» формують еталони щоденної поведінки співробітників. Завдяки наявності системи цінностей кожен працівник підприємства знає, як він повинен себе поводити і якого способу дії від нього очікують. Це полегшує пошук правильних рішень проблем, які виникають у скрутних ситуаціях. Ці цінності і зорієнтований на них процес навчання, як правило, закладаються в момент заснування підприємства, а пізніше продовжують розроблятись, диференціюватись і удосконалюватись керівниками щодо нових умов діяльності. При цьому певні цінності не витримують випробовування часом і повинні усуватись або замінюватись іншими. Додержання принципів, які втратили свою актуальність, може призвести до зниження ефективності організації.

Рівень світосприйнятних цінностей. Якщо цінності при вирішенні певних проблем враховуються автоматично, то маємо справу з наявністю фундаментальних зміцнюючих основ, які набули вже характеру «світосприйнятних догматів віри», тобто вважаються незамінними і не потребують постійного узаконення. Саме система цих цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним. Прикладом можуть бути перевірені практикою міжнародного кооперативного руху принципи кооперації. Така система цінностей являє собою надійний базис при виборі рішень для управління організацією.

Дослідження практики діяльності зарубіжних фірм показує, що феномен культури організації не є просто модною течією в менеджменті. Створенням культури організації займаються спеціальні підрозділи зарубіжних фірм у зв'язку з чіткою залежністю між культурою організації і її успішною діяльністю.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Тому кожний керівник повинен бути здатним до сприйняття такого феномена, як культура організації, і повинен сприяти її формуванню. При цьому йдеться не про прямий причинно-наслідковий зв'язок, а про досить тонкі і не завжди прогнозовані зв'язки, тому багато керівників побоюються свідомо формувати культуру організації, хоча несвідомо вони все-таки це роблять.

Менеджер повинен мати на увазі, що продукцію, технологію, структуру, методи праці швидко копіюють конкуренти. Однак висока культура організації, як фактор її успіху, може бути скопійована лише після перебігу тривалого часу. Тому менеджер повинен володіти не тільки методами і способами забезпечення ефективної діяльності організації, а й тією квінтесенцією тонких, а інколи і незримих факторів і умов, що формують як образ, так і успіх організації на ринку.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття внутрішнього середовища організації. Охарактеризувати основні функціональні сфери внутрішнього середовища організації.
2. Охарактеризуйте основні змінні внутрішнього середовища.
3. Поняття зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність організацій.
4. Охарактеризувати сутність управлінського циклу організації.
5. Як ви розумієте поняття „культура організації”?
6. Що таке корпоративна культура?
7. Охарактеризуйте об’єктивні і суб’єктивні складові культури організації.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 5. Здійснення процесу управління

Зміст

1. Мета управлінського процесу
2. Управлінський цикл
3. Управлінські процедури

1. Мета управлінського процесу

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

Цільова функція починається із встановлення загальної мети підприємства, яка показує причину його існування. У літературі вона позначається такими поняттями, як "політика", "філософія", "місія". В ній деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і справжні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

В.О. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок формулюють визначення місії як головної, загальної мети організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії повинно охоплювати таке:

- завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків і технологій (тобто, якою підприємницькою діяльністю займається фірма);
- зовнішнє середовище стосовно до фірми;
- культура організації; якого типу робочий клімат існує всередині фірми;
- який тип людей він приваблює.

Нині закони ринкової економіки, які вступають у силу, вимагають певних правил поведінки господарюючих суб'єктів. Серед них – обнародування місії організації, яка дає уявлення про її призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства в цілому.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації?

За приклад можна навести формулювання місії компанії "Форд" – надання людям дешевого транспорту. У ній чітко визначена галузь діяльності компанії – транспорт, споживачі продукції – люди, а також орієнтація на широке коло споживачів. Таке формулювання місії здатне впливати на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Місія не повинна залежати від фактичного стану організації, форм і методів її роботи, оскільки в цілому вона виражає погляд на майбутнє, показуючи, на що будуть спрямовані зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Через це в місії не прийнято визначати головну мету як одержання прибутку, не дивлячись на те, що прибуткова робота є найважливішим фактором життєдіяльності організації.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні і розумінні цілей. Хто хоче досягти мети, повинен її знати. Ця фраза звучить банально. Але, між іншим, цей принцип порушується скрізь і всюди. Без перебільшення можна сказати, що щорічний збиток, який при цьому завдається, вимірюється мільярдами гривень.

Радники і консультанти різних рівнів, яких запрошують підприємства, залишилися б без роботи, якби їх основні підрозділи впритул до цехів знали чітко і недвозначно, чого вони намагаються досягти. Мистецтво вибору і формулювання цілей, управління процесом їх реалізації притаманні дійсно успішному керівнику.

Марк Твен жартував: *"Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди"*. Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам і підлеглим цілі зовсім незрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення конкретної мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним. Весь процес управління базується на знаходженні і постановці цілей.

Що ж таке мета? Мета – це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Вибір мети – чисто людська, творча справа.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Часто ми уникаємо чітких формулювань цілей і намагаємося обмежитись вказівками загального напрямку: "Потрібно докласти всіх зусиль до того, щоб максимально скоротити затрати" або "Якість нашої роботи необхідно підвищити". Ступінь реалізації заявленої таким чином мети неможливо оцінити. Таке визначення мети, як правило, не мобілізує, а розхолоджує. Формулювання мети повинно містити кількісні показники, а також вказівки на часовий період, протягом якого ця мета може бути досягнута.

Наприклад, молода дівчина вирішила покращити свої знання з англійської мови в цьому році. Наприкінці року вона досягла своєї мети: два чи три рази вона заглядала у свою стару англійську книгу. Щось при цьому вона вивчила. Хіба її мета мала на увазі щось інше?

Молодий чоловік вирішив кожного тижня вивчати 50 англійських слів і відпрацьовувати заняття із підручника. До кінця року він знав, що не вивчив чотири заняття, крім того, він зменшив тижневу норму до 30 слів. І, не дивлячись на це, його словниковий запас збільшився більш як на 1300 слів.

У цьому прикладі молодий чоловік несвідомо використав одне з правил постановки цілей.

Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої мети протягом року, здається, що в нього ще дуже багато часу. Він постійно відкладає початок виконання завдання. Завжди знайдеться щось більш термінове.

Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді квартальних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для коригування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

Чи завжди і всюди необхідні цільові установки? Ні, це було б великою помилкою. Хто береться за все, найчастіше нічого не досягає. Важливіше сконцентруватися, але всерйоз, на небагатьох завданнях. У виборі цих завдань знову можливі два шляхи, дві стратегії.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси проходять повнокровніше.

Стратегія неупущених шансів дозволяє вибрати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є.

Чи є потреба в нашій продукції? Яка продукція, в якій економічній формі користується попитом? Відповісти на ці питання життєво важливо для будь-якого підприємства. Хто виробляє не на ринок, а на склад (що, до речі, дуже довго відбувалося у нас), прогорає, якщо не одержує штучної підтримки. *Таким чином, перша і вища мета будь-якого підприємства – задоволення потреб ринку.* Підприємство повинно мати потребу в продукції, яка виробляється його структурними підрозділами.

Кожному керівникові потрібно виявити в межах свого підрозділу те вузьке місце, яке найбільшою мірою гальмує виробництво, зрозуміти, як його подолати, і сформулювати відповідну мету. Кожен повинен запитати себе, які труднощі виникають на його робочому місці. Це може бути вибуховий темперамент, зниження працездатності в стресовій ситуації, невпевненість при веденні телефонних переговорів, просто неохайність і безлад на робочому місці (столі). Можна поставити собі запитання, чим конкретно викликаний успіх або невдача в професійному зростанні? Для управляючого останнє може бути викликане, наприклад, невмінням ефективно використовувати диктофон. У цьому випадку він може поставити перед собою мету: кожен день протягом кварталу 20 хвилин приділяти роботі з диктофоном.

Інший може використати стратегію неупущених шансів, якщо завчасно зуміє розпізнати, наприклад, у новому законі нові умови роботи. Добре вивчивши текст закону і одержавши консультації у спеціалістів, він сам може перетворитися у визнаного на підприємстві кваліфікованого експерта.

Мета – постійне поліпшення.

Через це менеджмент суворо контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Кожне підприємство, кожна організація досягли конкретного рівня виробництва: обсяг, обіг, прибуток,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

кількість зайнятих працівників, послуги тощо. Кожна організація повинна турбуватися про те, щоб не втратити свої завоювання. Тому вона контролює рівень продуктивності і якість праці своїх співробітників.

Цілі повинні бути глибоко продумані. Це може означати, наприклад, що певному підприємству слід не нарощувати обсяг виробництва, а зайнятись якістю продукції і не виробляти, наприклад, більше машин, а поліпшити обслуговування вже випущених моделей.

Добрий управляючий повинен добиватися того, щоб його співробітники вважали визначену мету своєю. Тоді вони зможуть допомогти в її здійсненні.

Мистецтво постановки – це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хитку основу. Без цілей затухає творчість і править бюрократія. ***Необхідно запам'ятати: найперша мета – це визначення цілей.***

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування – це друга характеристика ефективності мети. Слід чітко визначити не тільки те, що організація хоче здійснити, а також і строки досягнення результату. Цілі встановлюють на довгі і короткі проміжки часу. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно п'ять років. Середньострокова мета має

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

горизонт планування від одного до п'яти років. Короткострокові цілі, в більшості випадків, – це один із планів організації, який слід здійснити за рік.

3. Реальність мети. Мета повинна бути такою, щоб її можна було досягти, і вона має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофи. Якщо цілі недосяжні, намагання робітників досягти успіху буде блоковане, і їх мотивація ослабне.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і буде стимулювати їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним у тій мірі, в якій вище керівництво бере участь у формулюванні цілей і якою мірою ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

2. Управлінський цикл

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

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

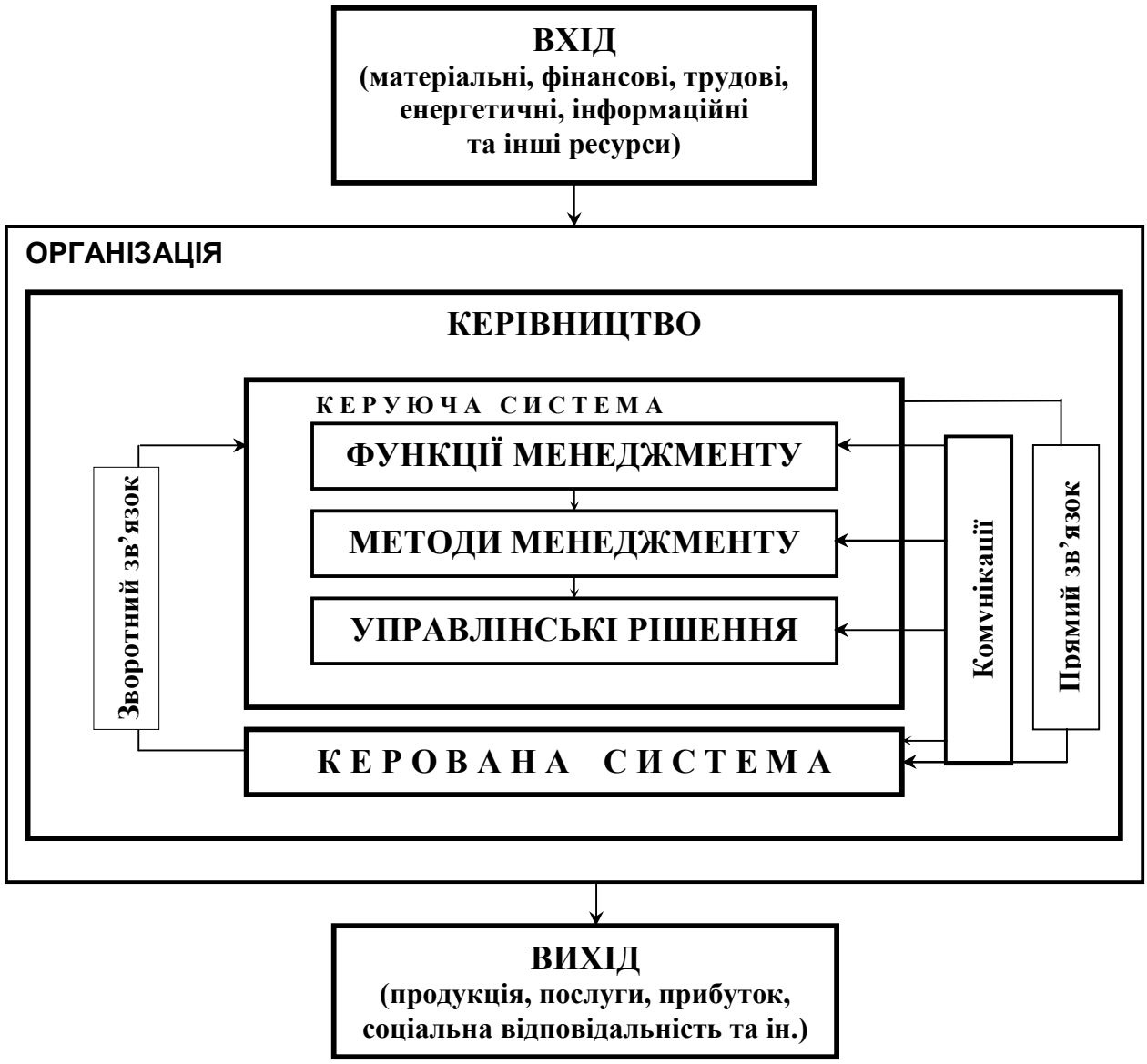


Рис. 5.1. Графічна модель процесу менеджменту

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

Таким чином, ***процес менеджменту*** – це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

метою досягнення цілей організації.

3. Управлінські процедури

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних процедур та етапів.

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

2. Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту. До них належать план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Однак отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

3. Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення.

Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

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

Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, некваліфіковано, неефективно чи є надто пасивною, існує великий ризик того, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення встановлених цілей. Отже, рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення цілей перебуває в прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).

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

Реалізація етапів менеджменту супроводжується процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає основна мета управлінського циклу?
2. Що включає в себе формулювання місії організації?
3. У чому полягає різниця між місією, метою, стратегією? Навести приклади.
4. Які основні вимоги висуваються до цілей організації? Чи можна виокремити з них найбільш важливу?
5. Дайте пояснення здійсненню процесу менеджменту.
6. Змалюйте схему процесу менеджменту та детально охарактеризуйте її.
7. Дайте пояснення щодо функцій менеджменту.
8. Дайте пояснення щодо основних методів менеджменту.
9. Охарактеризуйте основну процедуру здійснення управлінського процесу.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

РОЗДІЛ ІІ. Функції та ефективність менеджменту

ТЕМА 6. Функції і технологія менеджменту

Зміст

1. Класифікація функцій менеджменту
2. Основні (загальні) функції менеджменту
3. Спеціальні функції менеджменту

1. Класифікація функцій менеджменту

З розвитком людства виникла необхідність забезпечувати його зростаючі потреби, що супроводжувалося зменшенням сировинних ресурсів. Цей процес передбачав підвищення ефективності всіх видів діяльності на засадах мінімізації витрат і оптимізації результатів, що зумовило поділ і спеціалізацію праці, тобто виникнення різновидів трудових процесів (функцій).

У визначенні сутності функцій менеджменту, їхньої класифікації і трактуванні немає однозначності. Одні автори класифікують функції менеджменту за ознакою їх першочерговості в діяльності організації, інші – за пріоритетністю у застосуванні на певних рівнях управління. Але всі погоджуються, що лише комбінування функцій може дати конкретні результати.

Технологія управління підприємством (організацією) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (основних), а також виділити об'єднувальну функцію:

- *загальні функції* (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах;

- за допомогою ***конкретних функцій*** відбуваються конкретні управлінські процеси;

- *об'єднувальна функція* менеджменту – керівництво – пронизує всі управлінські процеси в організації. Визначальну роль, однак, відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через загальні.

Узагальнену класифікацію функцій менеджменту подано на рис. 6.1.

Рис. 6.1. Класифікація функцій менеджменту

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

▪ ***ознакою процесів управління*** – функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;

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

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

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій відносять планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У 20-х роках XX ст. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання. У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання. Привабливими є міркування американських науковців Мескона, Альберта і Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання. Однак відмовлятися від функції регулювання невиправдано, оскільки дослідження свідчать, що без неї не обходиться жоден управлінський процес. Наприклад, після контролювання відбувається зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, тобто регулювання; у процесі стратегічного планування після формулювання місії та визначення цілей організації, вибору стратегії обов'язковою є оцінка розробленої стратегії шляхом її співставлення з місією організації. Що стосується функції координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва.

2. Основні (загальні) функції менеджменту

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. ***Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль.***

Ці чотири первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

1. Функція планування

Вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю, функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимось на даний час? Керівники повинні оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Усе це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості і загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягнення цих цілей.

3. Як ми збираємося це зробити? Керівники повинні вирішити як у загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети. Планування в

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини:

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2. Друга причина, за якою планування повинно здійснюватись безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

2. Організація

Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості тих, що існують у рамках організації, у т. ч. управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Таким чином вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

3. Мотивація

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

узгоджуючи з планом. Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлюючи це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVIII до XX ст. була поширена думка, що люди завжди працюватимуть краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, аби заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу.

4. Контроль

Майже все, що робить керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Працівники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Установлення стандартів **–** це точне визначення мети, яка має бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, але йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення ***третьої фази*** **–** стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

можливих дій – перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

3. Спеціальні функції менеджменту

Реалізація конкретних (спеціальних) функцій, які відображають процес, об’єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). Взаємозв’язок загальних і конкретних функцій менеджменту, їх місце у процесі управління організацією показано. Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об’єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- організація процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

На підставі досліджень взаємозв'язку вище перерахованих функцій відбувається вдосконалення системи управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам.

Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту можна простежити за даними табл. 6.1.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Таблиця 6.1.

Приклади реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні функції

Конкретні функції менеджменту	**Реалізація конкретних функцій менеджменту через застосування загальних**
Управління технічною підготовкою виробництва	Планування технічної підготовки виробництва. Організація відповідних служб та підрозділів (конструкторський, технологічний відділи, ремонтна служба, служби головного механіка, головного енергетика тощо). Стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва. Контролювання результатів діяльності служб технічної підготовки виробництва (безпечність та надійність техніки, кількість збоїв тощо). Регулювання (виправлення всіх відхилень, недоліків, виявлених у технологічному процесі, засобах техніки та оснащенні) .
Управління зовнішньо-економічною діяльністю (ЗЕД) підприємства	Планування ЗЕД. Організація служб і підрозділів, що займаються ЗЕД (відділ ЗЕД, експортний, імпортний відділи, міжнародне рекламне агентство), набір спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Мотивування працівників, що займаються ЗЕД. Контролювання результатів роботи у сфері ЗЕД (ефективність здійснення ЗЕД, кількість рекламацій, скарги клієнтів, досягнення встановлених цілей тощо). Регулювання полягає в усуненні виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, збоїв.
Управління технологічною лінією з виробництва макаронних виробів	Планування роботи технологічної лінії. Створення необхідних підрозділів (основних виробничих бригад, ремонтної бригади), призначення посадових осіб (майстра, технолога тощо).Розроблення систем матеріального та морального стимулювання працівників. Контролювання результатів роботи (відсотка браку, якості продукції, продуктивності праці тощо). Регулювання через усунення виявлених у процесі контролювання недоліків.
Управління відділом кадрів	Планування роботи відділу кадрів. Формування організаційної структури управління відділом кадрів та підбір працівників необхідної кваліфікації. Мотивування працівників відділу кадрів. Контролювання результатів роботи (результатів підбору в організацію необхідних спеціалістів, оформлення документації відповідно із встановленими законодавством нормами, ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації працівників). Регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків щодо управління відділом кадрів
Управління механічною дільницею	Планування роботи механічної дільниці. Побудова організаційної структури управління механічною дільницею. Мотивування працівників механічної дільниці. Контролювання результатів роботи механічної дільниці (якості продукції, наявності браку, продуктив-ності). Регулювання шляхом коригування виявлених у процесі контролю відхилень
Управління збутовою діяльністю	Планування реалізації продукції. Організація відповідних служб, підрозділів (відділу збуту, відділу маркетингу тощо). Стимулювання працівників, які займаються реалізаційною діяльністю. Контролювання результатів збутової діяльності (обсягів збуту, обсягів продукції на складах тощо). Регулювання (усунення) виявлених у процесі контролювання відхилень.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Загальні функції є абстрактними. Вони перетворюються на реальну управлінську діяльність лише тоді, коли з їхньою допомогою відбувається реалізація конкретних функцій менеджменту. Тому загальні функції розглядають як основу здійснення будь-якого управлінського процесу.

Аналіз процесу управління з погляду його функцій має велике значення , тому що дає змогу визначити обсяг роботи з кожної функції, спроектувати раціональну структуру апарату управління підприємством, визначити чисельність управлінського персоналу.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке функції у менеджменті?
2. За якими ознаками класифікуються функції у менеджменті?
3. Охарактеризуйте конкретні функції у менеджменті.
4. Охарактеризуйте загальні функції у менеджменті.
5. Дайте характеристику функції планування.
6. Дайте характеристику функції організації.
7. Дайте характеристику функції мотивації.
8. Дайте характеристику функції контролю.
9. Дайте характеристику спеціальним функціям.
10. Наведіть приклади реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 7. Функція планування

Зміст

1. ***Сутність планування як функції управління***
2. ***Цілі управлінського планування***
3. ***Стратегічне планування***

1. Сутність планування як функції управління

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

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

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування: *планування* – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

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

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

Планування – є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

1. Установлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.

2. Розробка стратегії діяльності організації – безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.

3. Надання стратегії конкретної форми – це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

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

- за критерієм широти охоплюваної сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;

- за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;

- за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

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

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих показниках на короткий термін.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до одного року. Вони, як правило не змінюються.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу три-п’ять років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

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

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив’язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

На рис. 7.1. представлений вплив основних ситуаційних факторів (рівень менеджменту, стадія "життєвого циклу" та невизначеність середовища) на вибір типу планів.

Рівень менеджменту		Стадія життєвого циклу організації				Невизначеність середовища		Типи планів
висо-кий	низь-кий	форму-вання	зростан-ня	зрі-лість	зане-пад	висока	низька	
х								Довгострокові Стратегічні
	х							Короткострокові Оперативні
		х						Орієнтири
			х					Короткострокові Завдання
				х				Довгострокові Завдання
					х			Короткострокові Орієнтири
						х		Короткострокові Орієнтири
							х	Довгострокові Завдання

Рис. 7.1. Вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів

2. Цілі управлінського планування

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

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати таким вимогам:

цілі мають бути конкретними та вимірюваними;

цілі мають бути зорієнтованими у часі;

цілі мають бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;

цілі мають бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними;

цілі мають бути сформульованими письмово.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями **(табл. 7.1).**

Таблиця 7.1.

Класифікація цілей організації

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

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

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

Завдання організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Завдання

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

організації формулюються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька завдань.

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

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

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

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

Отже, сутність концепції МВО полягає у тому, аби:

а) для кожного співробітника організації визначити мету його діяльності;

б) забезпечити взаємозв'язок таких цілей;

в) забезпечити досягнення кожним виконавцем встановленої для нього мети.

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

підлеглого. Процес МВО, іншими словами, розглядається як надання "голосу" підлеглому в процесі встановлення цілей та чіткого визначення результатів його діяльності за певний проміжок часу. Начальник та підлеглий спільно вибирають цілі діяльності підлеглого та "домовляються" як буде вимірюватись їх досягнення.

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

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 7.2).

Таблиця 7.2.

Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	***Кроки по кожному етапу***
1. Установлення цілей	Формування довгострокових цілей, стратегії організації Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей Визначення дивізіональних та групових цілей Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими робітниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

Процес МВО робить більш зрозумілою організаційну структуру управління організацією. Завдяки використанню МВО стають зрозумілішими організаційні ролі та структури. Тут чітко

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації.

Процес МВО забезпечує цілеспрямовану мотивацію робітників. Процес МВО викликає почуття особистої зацікавленості в результатах діяльності. Робітники особисто беруть участь у процесі встановлення цілей їх діяльності, мають можливість "вкласти" свої ідеї в опрацювання цілей, чітко знають сферу своєї компетенції та отримують допомогу від начальника.

Процес МВО допомагає опрацювати ефективні методи контролю (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО:

Керівникам іноді важко встановлювати кількісно визначені цілі діяльності для кожного підлеглого.

Вищим керівникам не завжди вигідно доводити цілі до кожного підлеглого. МВО вимагає: встановлення короткострокових цілей; значної бюрократії; високої кваліфікації персоналу.

3. Стратегічне планування

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

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

Як впливає розробка стратегії на результативність діяльності організації? Аби вижити у світі бізнесу необхідно завжди "озиратися" навкруги: спостерігати за змінами середовища, бачити, що роблять інші, та у разі необхідності вміти пристосуватися до змін. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальною є потреба у розробці стратегії. Якщо в організації за таких умов відсутня єдина стратегія, не виключено, що різні підрозділи організації прийматимуть суперечливі та

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

неефективні рішення. Щоб уникнути такої ситуації і опрацьовується стратегія.

Основними елементами, з яких складається стратегія є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

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

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

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

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

Виділяють три основні **рівні стратегій:**

- загальнокорпоративну стратегію;
- стратегію бізнесу;
- функціональну стратегію.

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується **загальнокорпоративна стратегія**. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися організація?”. Загальнокорпоративна стратегія визначає:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

місію організації, види та ринки її діяльності, бажане зростання та рентабельність. Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

На основі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується **стратегія бізнесу**. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

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

Усі три рівні стратегій щільно пов'язані між собою і утворюють у сукупності так звану піраміду стратегій (рис. 7.2).

Рис. 7.2. Піраміда стратегій

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис. 7.3.).

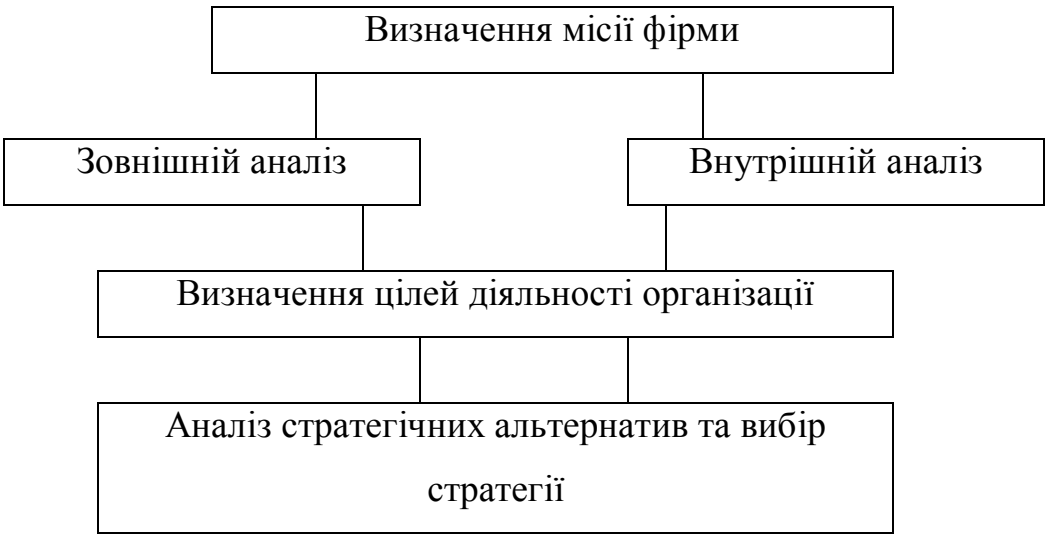


Рис. 7.3. Етапи стратегічного планування

1. Визначення місії фірми. Місія фірми – це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрями та орієнтири її діяльності.

Місія фірми ніби-то окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: "Яким бізнесом передбачає займатися фірма?"

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

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

Саме формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі елементи, які представлені на рис. 7.4.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Місія – це головне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрямки та орієнтири її діяльності

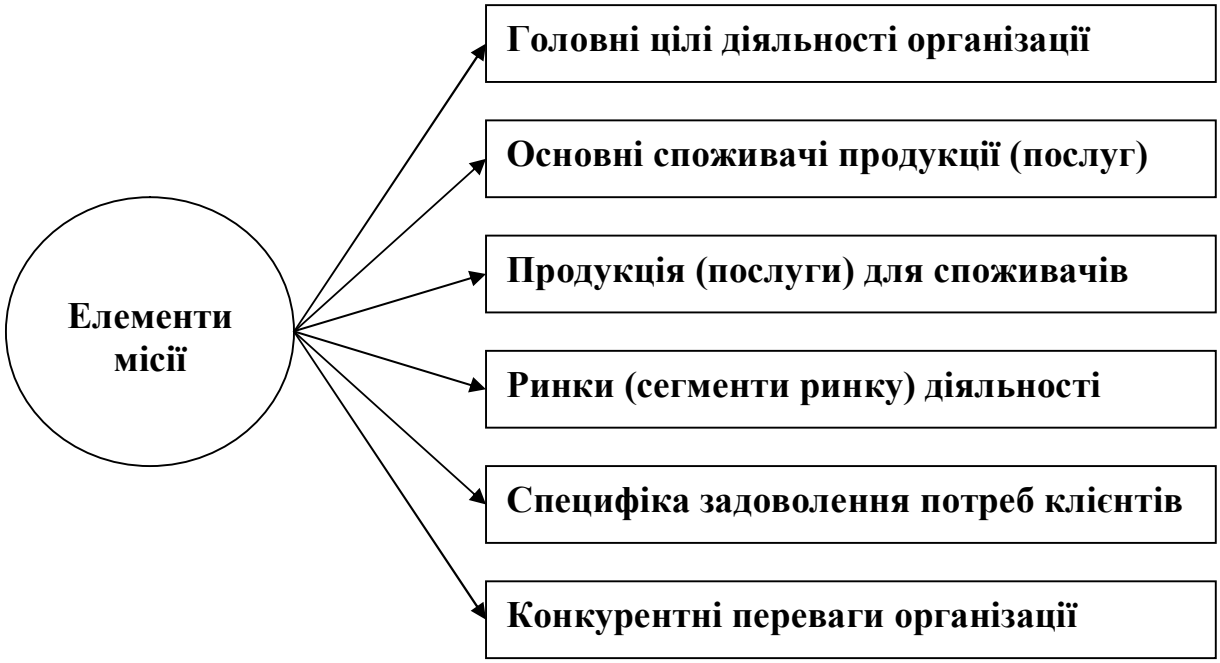


Рис. 7.4. Склад елементів місії організації

Сформулювавши місію, організація ніби-то знаходить свій особливий шлях у бізнесі, який відрізняє та виокремлює її з-поміж конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, трапляються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху.

Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

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

- визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

- визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) глобальні фактори (умови і тенденції, які утворюються у макросередовищі будь-якої організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів на діяльність організації досить складно. Разом з тим сама спроба провести таку оцінку примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, ретельно продумати свою поведінку в разі їх виникнення, а також опрацювати усі шляхи їх вирішення.

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

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які "виростають" у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

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

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

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

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується форма балансу (табл. 7.3).

Таблиця 7.3.

Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	***Слабкі сторони (-)***
Специфічні, особливі якості фірми у сфері: маркетингу, виробництва, персоналу, фінансів, дослідження та розробок тощо	Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: маркетингу, виробництва, персоналу, фінансів, дослідження та розробок тощо
Унікальні знання: патенти, now- how, промислові секрети, комерційні таємниці тощо	Які ресурси є для фірми дефіцитними
Оригінальні ресурси, які використовує організація	

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей організації, згрупованих за основними функціями.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

До пасиву балансу з максимальною об’єктивністю мають бути внесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації.

З’ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони: підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони); зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - абревіатура чотирьох англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weakness – слабкість,

O – opportunites – можливості,

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

Як пов’язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

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

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

У результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полей (рис. 7.5).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле" СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. . .	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рис. 7.5. Матриця SWOT- аналізу

4. Визначення цілей діяльності організації. Сформульована місія організації визначає її особливий шлях у бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте необхідно ще знати, до якого конкретно “пункту” прямує організація і коли, у які терміни вона туди дійде. Аби знайти відповіді на ці запитання і визначаються коротко-, середньо- та довгострокові цілі діяльності організації. У процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формуються за такими напрямками:

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від того: наскільки правильно сформульовані цілі; як широко про них інформований персонал організації; як стимулюється їх досягнення.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання: за допомогою яких способів може бути досягнута мета? Який з цих способів є найкращим?

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

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

Розробка загальнокорпоративної стратегії.

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють (табл. 7.4.):

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

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

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

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

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Таблиця 7.4.

Типи та види загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	***Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів***
1. Стратегія зростання	За напрямками зростання розрізняють: а) Стратегію експансії: - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва б) Стратегію диверсифікації: - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна в) Стратегію інтеграції: - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”;
	За методами зростання розрізняють: а) стратегію внутрішнього росту; б) стратегію зовнішнього росту
	За темпами зростання розрізняють: а) офензивну (наступальну) стратегію; б) дефензивну (оборонну) стратегію
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	3.1. Стратегія ліквідації 3.2. Стратегія відсікання зайвого 3.3. Стратегія переорієнтації 3.4. Стратегія створення “стратегічних коаліцій”
4. Комбінована стратегія	

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод “пакетного менеджменту”. Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями. Розглянемо принцип матричної техніки за допомогою таких двох критеріїв:

1) темпи зростання ринку,

2) частка участі продукції фірми у ринку.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

На рис. 7.5. зображені позиції чотирьох груп продукції фірми (A, B, C, D) відповідно до сформульованих критеріїв.

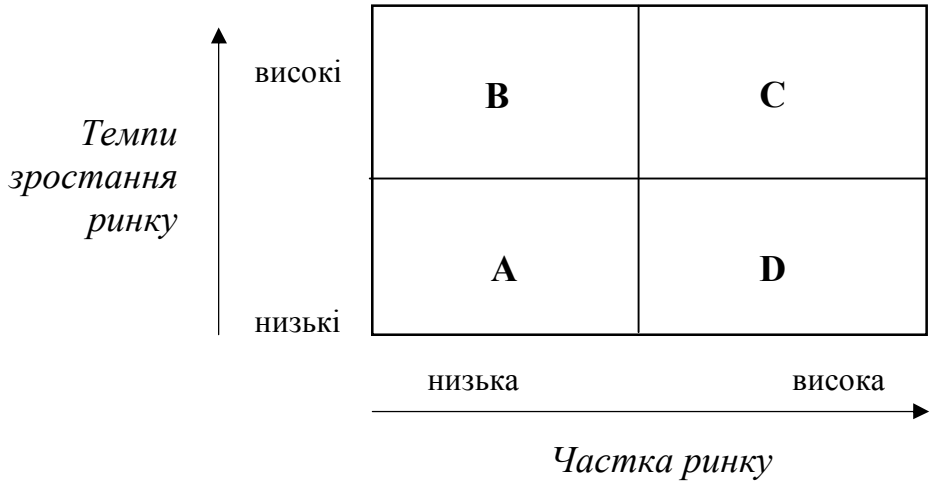


Рис. 7.5. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (метод пакетного менеджменту)

Групи продукції A і D, навряд чи, будуть демонструвати в майбутньому зростання, скоріше буде спостерігатися падіння обсягів їх виробництва. Групи продукції B і C потенційно мають сильні позиції. Тут можна очікувати значного приросту. Проте бажане зростання вимагатиме значних капіталовкладень, особливо група B. Позиції продукції A і B щодо конкурентів слабкі, а у C і D, навпаки, – сильні.

Ураховуючи, що завоювання більшого сектора ринку спричиняє зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок обсягів виробництва, можна говорити про високий прибуток груп продукції C і D. Особливо прибутковим може бути сектор D, оскільки сюди не робляться додаткові капіталовкладення під майбутнє зростання.

Отже, як логічні стратегії для фірми, яка випускає групи продукції від A до D, можна було би запропонувати такі:

- реструктивна стратегія для A;
- стратегія зростання для C;
- стратегія стабільності для D;
- стратегія зростання (або реструктивна стратегія) для B.

Принцип матричної техніки покладено в основу багатьох

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

конкретних методів вибору загальнокорпоративної стратегії, зокрема, в основу побудови старої та нової матриці BCG (Бостонської консультативної групи).

Матриця BCG. BCG з метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал і тих, які виснажують ресурси організації запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2.

Їх матриця "частка – зростання" наведена на рис. 7.6.

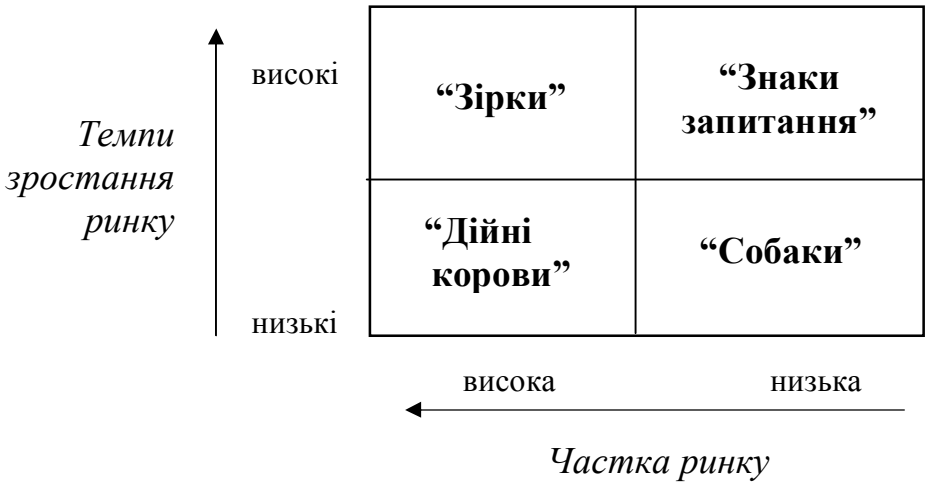


Рис. 7. 6. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (матриця BCG)

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

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

"Знаки запитання" – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковано, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

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

Яку стратегію слід обрати менеджеру для кожної групи продуктів?

Менеджер має:

- доїти "корів" так довго, як це можливо, обмежувати

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

будь-які нові інвестиції у “корови”. Використовувати прибуток, який вони приносять для фінансування більш перспективних продуктів;

- “зірки” є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у “зірки” принесуть значні дивіденди. “Зірки” у перспективі перейдуть у категорію “дійних корів”, тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;

- найбільш важке рішення стосується “знаків запитання”. Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у “зірки”. Тому “знаки запитання” називають ризикованими продуктами;

- “собаки” – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

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

Підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”

Консультаційна фірма Artur D. Little INC запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту". Як показано на **рис. 7.7.** цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу.

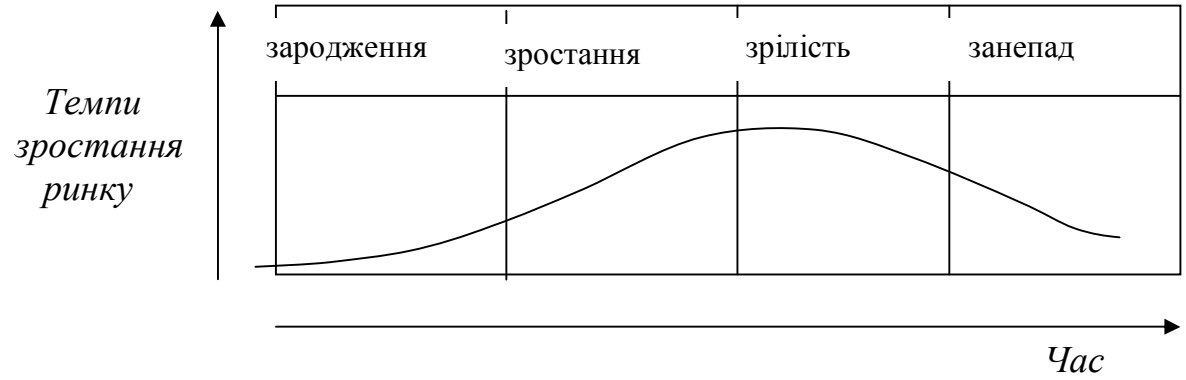


Рис. 7.7. Модель “життєвого циклу” продукту

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

Методи вибору стратегій бізнесу

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

вибір, практично не обмежена. Проте більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з типових стратегій, запропонованих М. Портером:

- стратегія контролю за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть, коли ціни у неї нижчі за ціни конкурентів. Ті ж самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів.

Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є:

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

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

коли покупці чутливі до зміни цін на продукцію організації;

коли конкуруючі фірми продають такі ж самі товари, що і дана організація;

коли організація має реальні можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

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

Стратегія диференціації – спрямована на те, аби поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути:

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

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

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

Розробка стратегії фокусування здійснюється у такій послідовності:

Вибір одного або кількох сегментів ринку. При цьому організація може цілеспрямовано орієнтуватися:

- або на певну групу;
- або на специфічний географічний ринок;
- або на обмежену частину асортименту продукції;

Ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку.

Пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів. Зробити це можна:

- або шляхом контролю за витратами,
- або шляхом диференціації.

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

на практиці.

У цілому ефективна стратегія повинна:

- орієнтуватися на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- віддзеркалювати набір сильних сторін фірми, які у сукупності і створюють її конкурентні переваги;
- містити перелік конкретних завдань, які б дозволяли організації реально реалізувати свої конкурентні переваги, тобто обслуговувати споживачів краще проти конкурентів;
- містити у собі заходи, які б дозволяли долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

Надання стратегії конкретної форми

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи: тактичних планів; одноразових планів; планів, що повторюються (табл. 7.5).

Таблиця 7.5.

Плани впровадження стратегії

Типи планів	**Основні цілі планів**	**Форми планів**
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому	Програми Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу	Політика. Стандартні операційні процедури Правила

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

Одноразові плани:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

а) *програми* – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) *проекти* – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

в) *бюджети* – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

а) *політика* – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, це своєрідний "кодекс законів організації", який визначає, у якому напрямку слід діяти. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, вона встановлює дороговкази, на які слід орієнтувати дії організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які випливають з вимог даного моменту;

б) *стандартні операційні процедури (СОП)* показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які вимагаються. СОП є скоріше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у тій або іншій ситуації, які часто повторюються;

в) *правила* – це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Вони являють собою опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують замінниками прийняття рішень. Але СОП, звичайно, описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на придушення мислення. Отже, менеджер використовує їх тоді, коли він не хоче аби співробітники в організації діяли самостійно.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
17. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
18. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?

21. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?

22. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

23. Чи може організація мати більш ніж одну місію?

24. Що Ви розумієте під процесом “оптимізація мети”?

25. Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що планування та визначення мети – це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.

26. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?

27. З якими ризиками пов`язаний вибір стратегії диференціації?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 8. Організація як функція управління

Зміст

1. Сутність функції організації
2. Основи теорії організації
3. Основи організаційного проектування
4. Типи організаційних структур управління

1. Сутність функції організації

У процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов’язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

а) ***поділ праці*** – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) ***департаменталізація*** – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, цехи, тощо);

в) ***делегування повноважень*** – підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) ***встановлення діапазону контролю*** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові;

д) ***створення механізмів координації*** – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує рис. 8.1, на якому представлено

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

діапазони можливих рішень у межах організаційної діяльності.

Рис. 8.1. Діапазони рішень у процесі організаційної діяльності

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

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.

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

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

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

Децентралізація – передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі. Співвідношення категорій "організація", "організаційна діяльність", "організаційна структура" та "схема організаційної структури управління" представлені на рис. 8.2.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Організація як функція управління являє собою вид управлінської діяльності, спрямованої на розподіл робіт між окремими виконавцями та їх групами, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності з метою досягнення спільних цілей. Реалізація функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності

⇩

Організаційна діяльність – це сукупність процесів, за допомогою яких менеджер усуває невизначеність та конфлікти поміж співробітниками організації щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є:

- розподіл праці (розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини);
- департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні блоки: групи, відділи, сектори, виробництва тощо);
- делегування повноважень (підпорядкування кожної такої групи керівнику, який отримує необхідні повноваження);
- встановлення діапазону контролю (визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру);
- створення механізмів координації (забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності).

Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління

⇩

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

1) ступенем складності (складність організаційної структури визначається кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління);
2) ступенем формалізації (формалізація характеризує масштаби використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації);
3) ступенем централізації (централізація характеризує розподіл прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління; вона показує, якою мірою члени організації залучаються до прийняття рішень).

⇩

Для відображення на певний момент структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційних структур управління

Рис. 8.2. Співвідношення категорій "організація", "організаційна діяльність", "організаційна структура" та "схема організаційної структури управління"

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

2. Основи теорії організації

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють :

1) класичну (ієрархічну) теорію організації;

2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;

3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації ґрунтується на результатах досліджень А. Файоля та М. Вебера. Так, А. Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління. М. Вебер у результаті емпіричного аналізу сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, якого мають прагнути всі організації. За Вебером ***ідеальна бюрократія*** має такі основні характеристики:

1) високий ступінь поділу праці (операція повинна виконуватися фахівцем);

2) чітка управлінська ієрархія (кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому);

3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи (розробка набору правил та стандартів в організації для усіх виконавців робіт);

4) "дух формальної знеособленості" (менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників);

5) підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у табл. 8.1.

У центрі уваги ***неокласичної (поведінкової) теорії організацій*** знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв’язки.

Професор Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, є менш ефективними. Він запропонував характеризувати організації за допомогою *восьми ключових характеристик*: процеси лідерства; процеси мотивації; процеси комунікацій (формальної і неформальної); процеси взаємодії (керівник – підлеглий; підлеглий – керівник); процеси прийняття рішень(зверху, знизу); процеси встановлення цілей (залучення підлеглих); процеси контролю

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

(жорсткий, частий і навпаки); процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Таблиця 8.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
1. Такі характеристики, як: **- високий ступінь поділу праці;** **- чітка ієрархія влади;** **- формальний добір кадрів;** **- значна формалізація** **зазвичай підвищують ефективність** **2. Спрощення сутності процесу організації**	**1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі** **2. Ігнорування соціальних процесів в організації** **3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною**

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з чотирьох систем управління (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав ***"Система 1"***. Іншою крайньою формою є ***"Система 4"***. Він вважав, що до останньої як ***найбільш ефективної*** з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.

Таким чином, з позицій двох попередніх підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. У цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від попередніх сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації.

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

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру: технологія; розміри організації; середовище; стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Дослідження, пов’язані із вивченням взаємозв’язків "технологія-структура", проводилися Джоан Вудворд, яка визначила ***три типи технологій***: одиничне виробництво, масове виробництво, процесне (безперервне) виробництво.

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі висновки. Існує тісний зв’язок між типом технології і організаційною структурою. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології. Отже, не існує "ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

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

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

Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.

У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Дійсно, з точки зору теорії, збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже, для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів. Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

(правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

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

- *складність середовища* - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;

- *динамічність середовища* - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;

- *невизначеність середовища* - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено *Т. Барнсом* і *Дж. Сталкером.* Вони ідентифікували два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

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

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

3. Основи організаційного проектування

Реалізація функції організації (організаційного проектування) складається із взаємопов'язаних етапів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

1. ***Поділ праці*** – процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання фактично є ***спеціалізацією***.

Спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається ***проектуванням робіт*** та має такі конкретні результати:

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

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

а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);

б) власне проектування робіт.

Аналіз робіт виявляє такі три основні аспекти роботи:

- *зміст роботи* (завдання та види діяльності, які мають виконуватися в її межах);

- *вимоги до роботи* (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);

- *середовище здійснення* (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт виявляє дві ключові характеристики роботи:

а) *обсяг роботи* (кількість різних операцій та/або завдань, які виконуються одним працівником та частота їх повторення);

б) *змістовність роботи* (відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище):

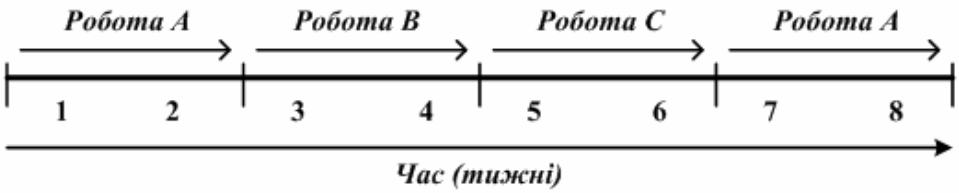
- самостійність у плануванні та виконанні роботи;
- самостійність у визначенні ритму роботи;
- участь у прийнятті рішень тощо.

З розвитком та удосконаленням виробництва все більш почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. З'явився термін ***"перепроектування (реорганізація) робіт"***.

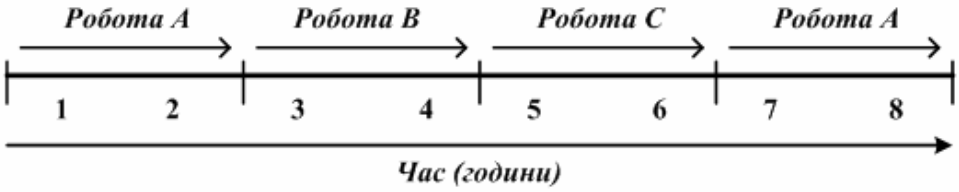
Основні ***методи перепроектування робіт*** в організації наведені на рис. 8.3.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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



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



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

4 ***Збагачення роботи*** - **підвищення змістовності роботи шляхом:**

а) встановлення зворотнього зв'язку;
б) навчання (підвищення кваліфікації);
в) самостійного опрацювання графіків роботи;
г) зменшення ступеню контролю

5 ***Використання альтернативних графіків роботи***:

а) стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
б) гнучкий час

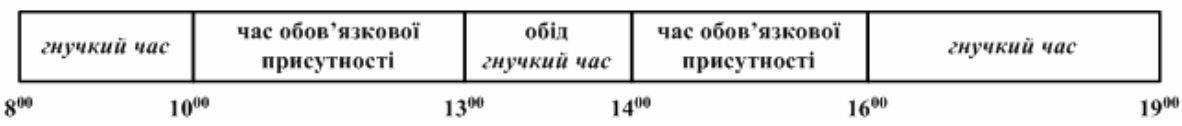


Рис. 8.3. Методи перепроектування робіт в організації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

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

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

3) ***Розширення роботи*** – горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та скорочення частоти повторення циклу роботи.

4) ***Збагачення роботи*** – процес підвищення змістовності роботи. Збагачення роботи здійснюється шляхом: встановлення зворотного зв'язку; навчання (підвищення кваліфікації); самостійного опрацювання графіків роботи; зменшення ступеня контролю.

5) ***Використання альтернативних графіків роботи***.

Варіанти:

а) ***"стислий робочий тиждень"*** (програма 4-40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень);

б) ***"гнучкий час"*** (працівник має можливість у певних межах змінювати час початку та закінчення робочого дня).

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

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька ***базових схем департаменталізації*** (рис. 8.4):

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

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

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

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

Рис. 8.4. Базові схеми департаменталізації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається ***змішування*** базових схем департаменталізації.

3. *Делегування повноважень* – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей і здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- *передача повноважень* (надання підлеглому права приймати рішення);

- *прийняття відповідальності* (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);

- *підзвітність* (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи *не буде нести повної відповідальності*, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують ***три типи повноваження***, що передаються підлеглим: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх ***дорадчому характері***.

Функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників – лінійного та

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4. *Установлення діапазону контролю* – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном (нормою) контролю (рис. 8.5).

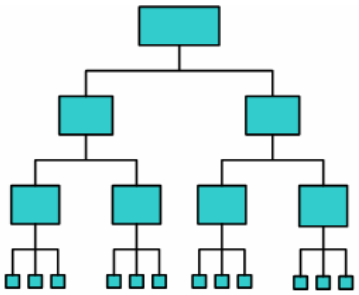


Схема високої структури організації

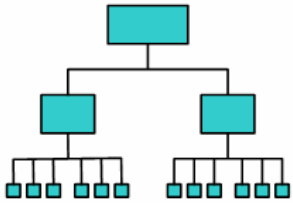


Схема плоскої структури організації

	Тип структури	
	висока	***плоска***
Переваги	• **простота, чіткість взаємодії** • **надійний контроль** • **більш тісне керування**	• **оперативність інформації та рішень** • **незначна кількість менеджерів** • **задоволеність підлеглих роботою**
Недоліки	• **збільшення кількості управлінців**	• **виконавці легко виходять з-під контролю**
Сфери застосування	• **роботи, що вимагають жорсткого контролю** • **роботи із частими змінами**	• **роботи, ідентичні для багатьох виконавців** • **керівництво високо-кваліфікованими працівниками**

Рис. 8.5. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок: зростання витрат на

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управління; ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації; ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **30**, на вищих - обмежується **3 – 7**.

Діапазон контролю – параметр, який визначає ***високу*** чи ***плоску*** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки.

5. ***Створення механізмів координації***. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Рис. 8.6. Механізми координації діяльності організації

Координація роботи здійснюється (рис. 8.6):

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- шляхом підпорядкування (***вертикальна координація***);

- шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (***горизонтальна координація***).

Механізми вертикальної координації:

- прямий контроль (надання керівникові права передачі роботи та контролю її виконання);

- стандартизація діяльності (визначення способу виконання роботи).

Стандартизація здійснюється шляхом застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Механізми горизонтальної координації:

а) взаємодопомога (взаємні комунікації); б) ***оперативні*** (тимчасові робочі) групи; в) ***комісії*** (постійні робочі групи); г) ***збори співробітників*** підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

4. Типи організаційних структур

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

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до таких основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізіональна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 8.7).

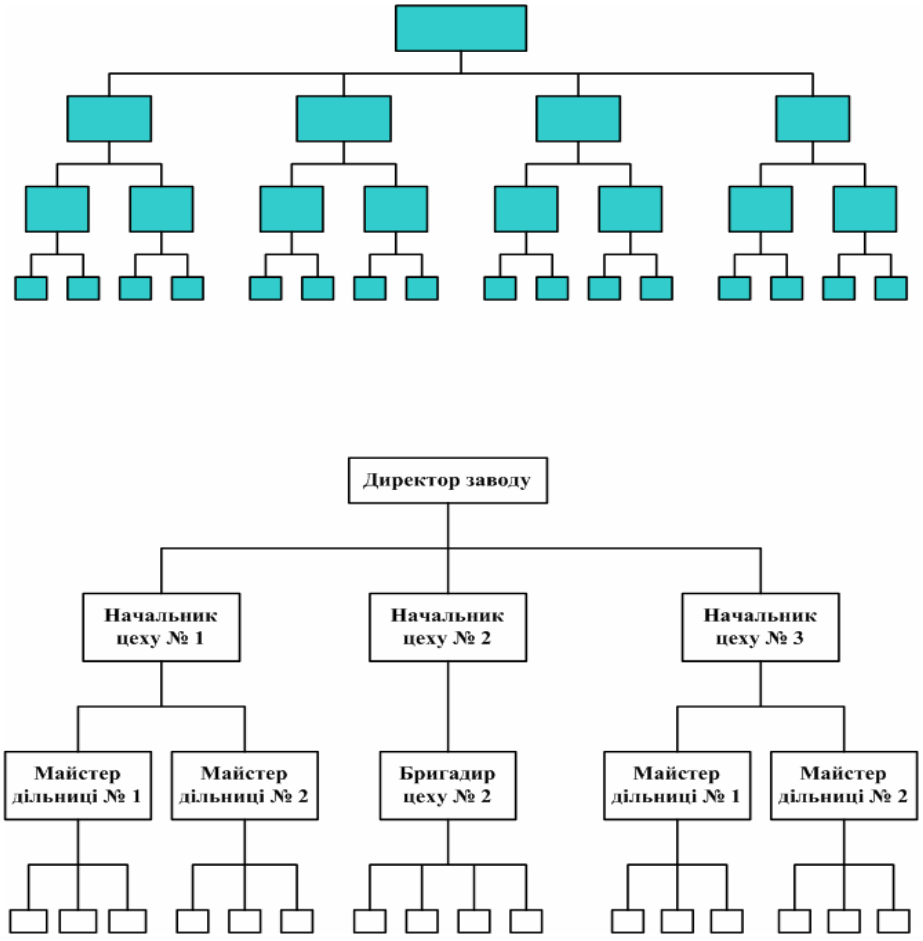


Рис. 8.7. Схема лінійної організаційної структури

Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки: потреба у керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної організаційної структури (рис. 8.8).

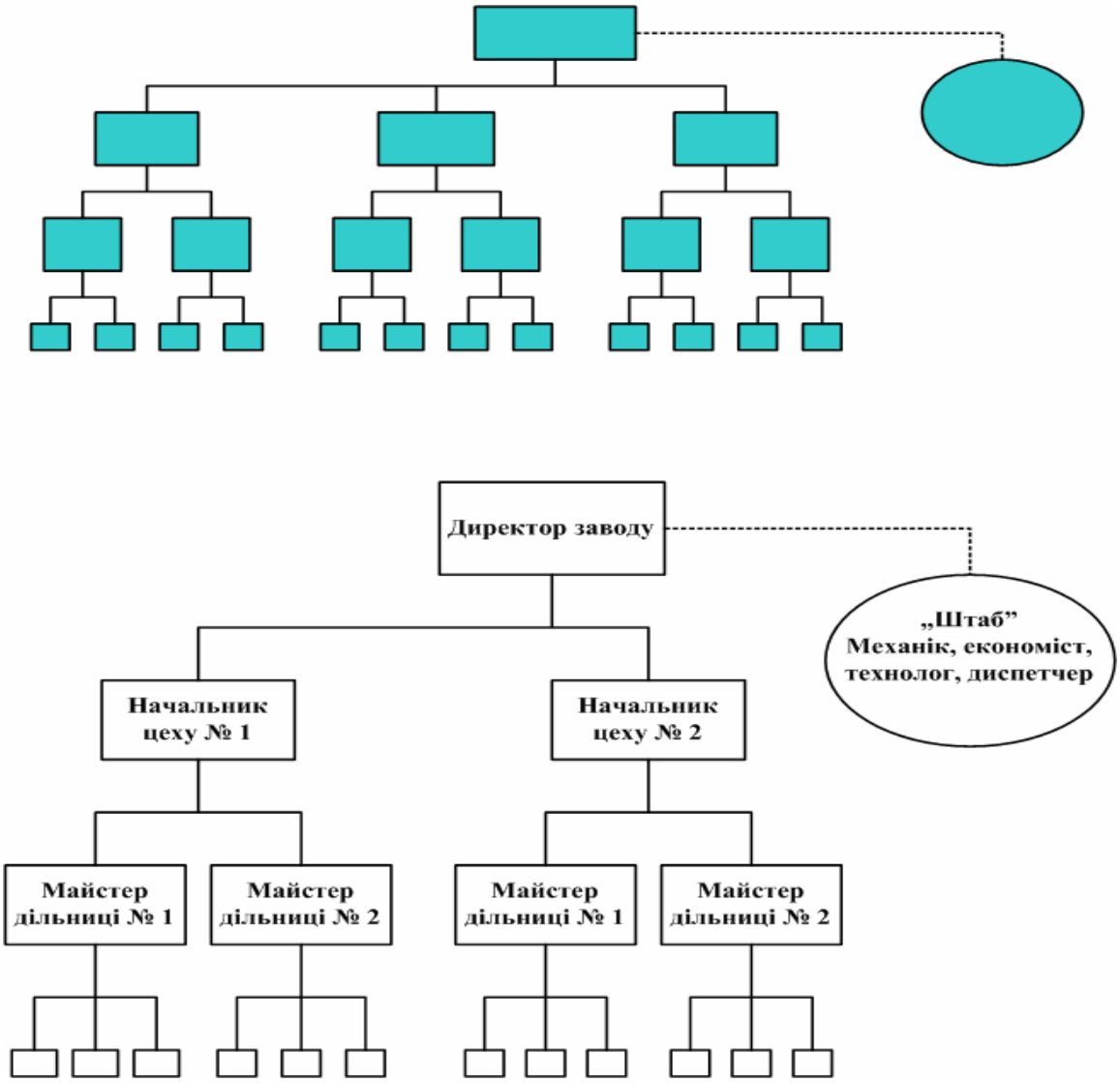


Рис. 8.8. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги*:* чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

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

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

здійснює керівництво виконавцями (рис. 8.9).

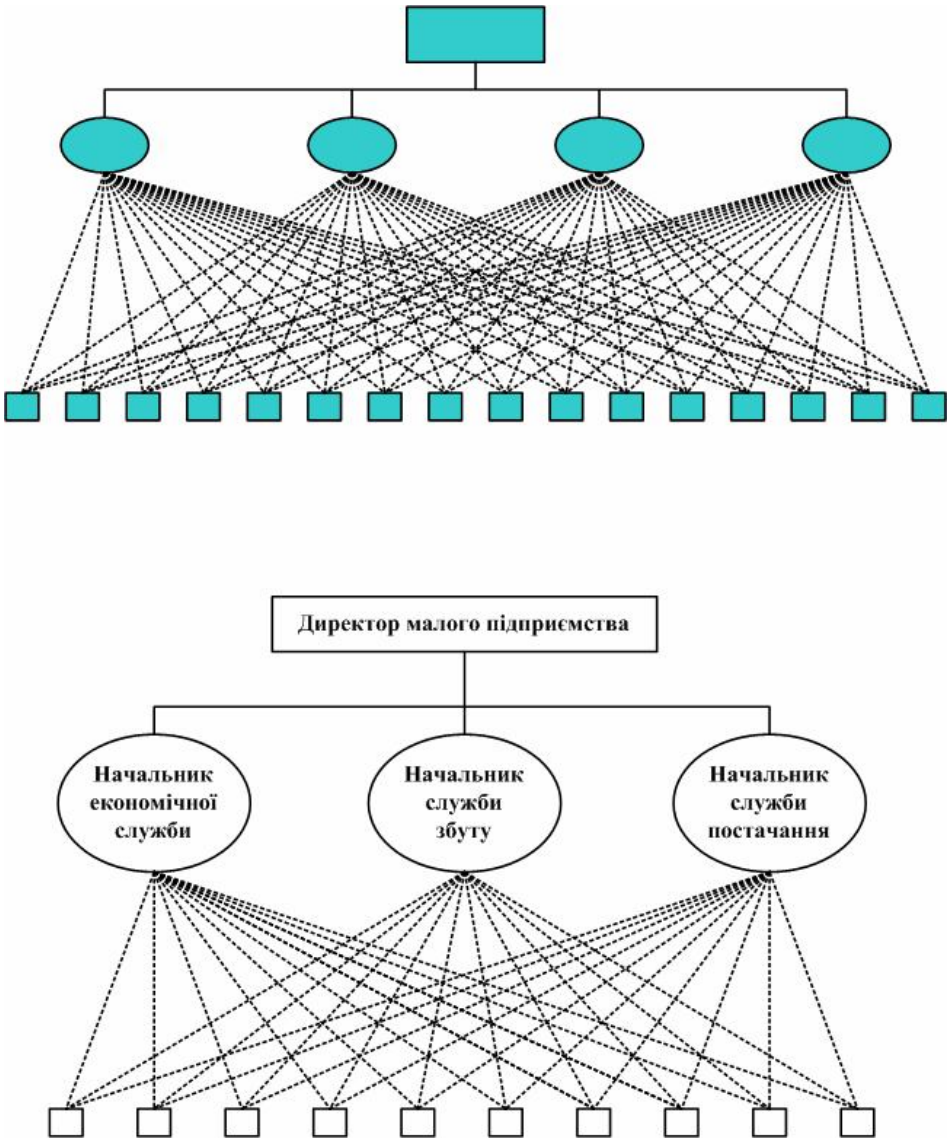


Рис. 8.9. Схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки: порушення принципу єдиноначальності; складність контролю; недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип –

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 8.10).

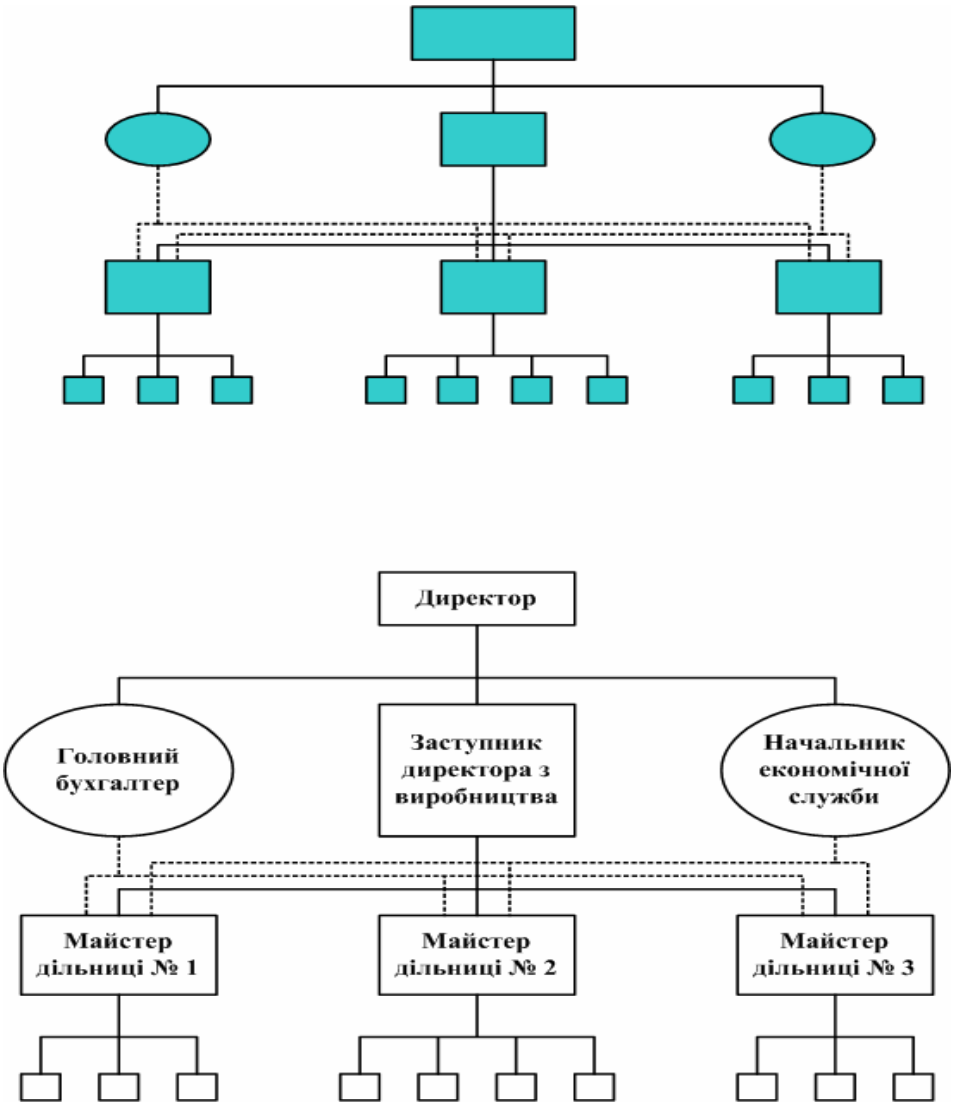


Рис. 8.10. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

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

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються. Вона ***ефективна*** для

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 8.11).

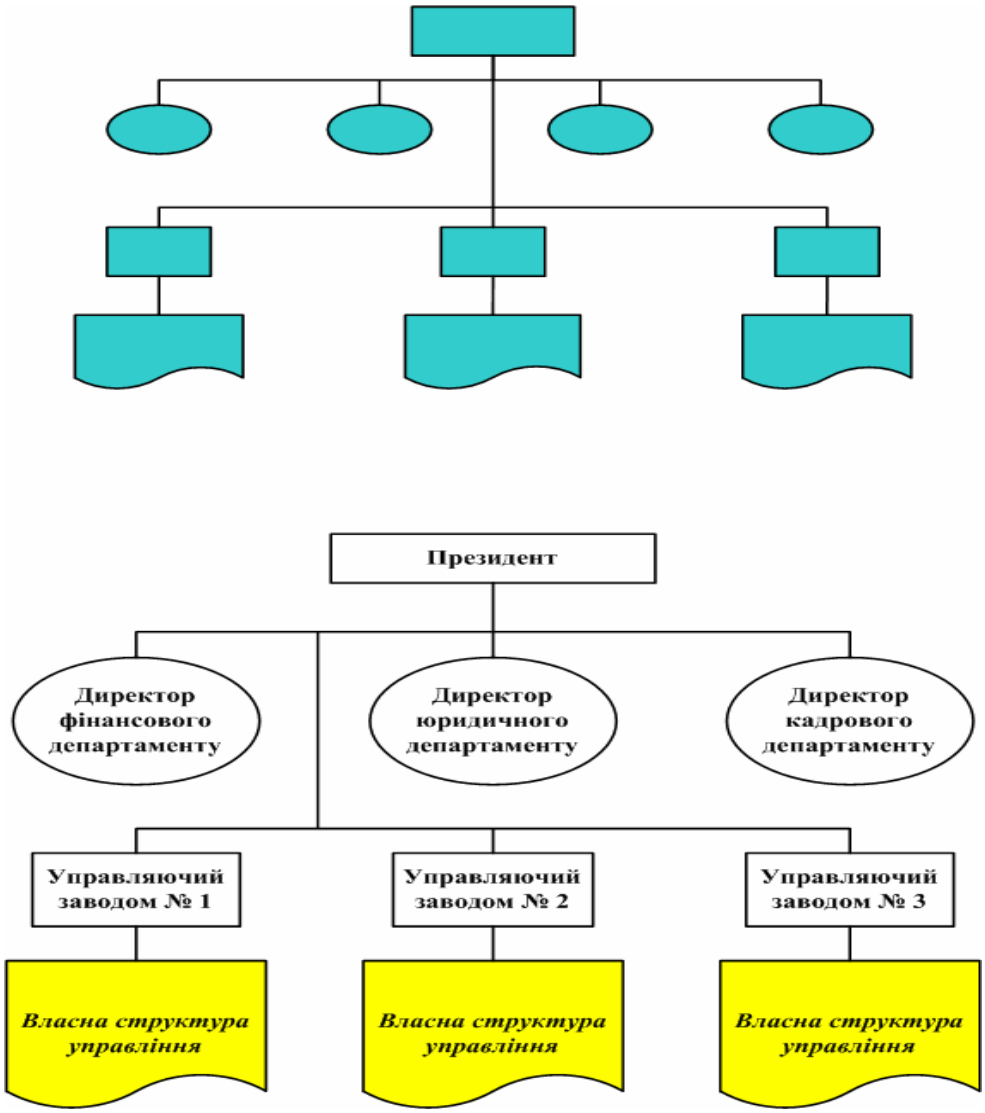


Рис. 8.11. Схема дивізіональної організаційної структури

Переваги: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів підрозділів; збільшення витрат на управління.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 8.12).

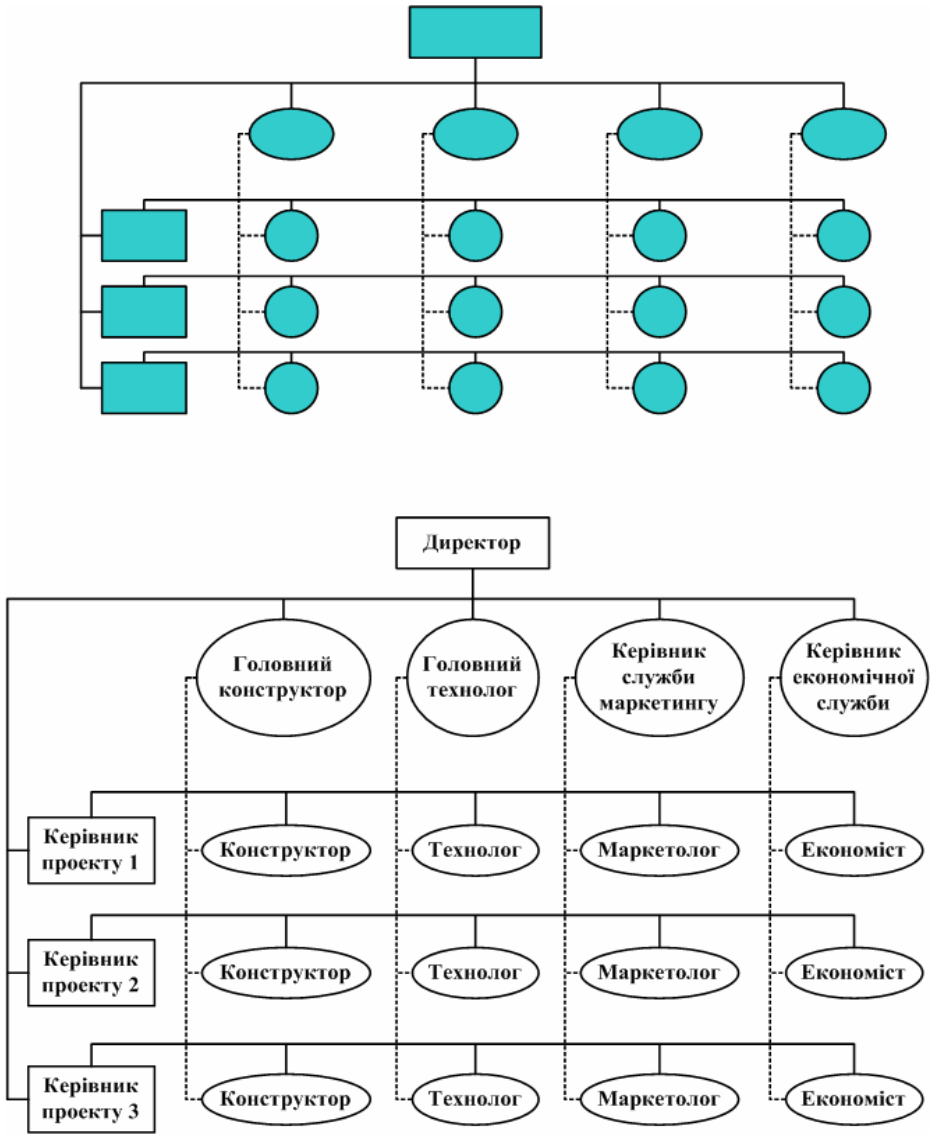


Рис. 8.12. Схема матричної організаційної структури

Переваги: висока адаптивність до змін середовища; ефективні механізми координації.

Недоліки: обмежена сфера застосування; конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Метод аналогій – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).

Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Запитання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте категорії "організація", "організаційна діяльність", "організаційна структура"? Як вони пов`язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г. Мінцберга.

5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.

6. Які методи проектування і перепроектування робіт Ви знаєте?

7. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?

8. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.

9. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?

10. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?

11. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?

12. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).

13. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

14. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?

15. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?

16. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?

17. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

18. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

19. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно-функціональної структури на вітчизняних підприємствах?

20. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 9. Мотивація

Зміст

1. Поняття і сутність мотивації
2. Змістовні теорії мотивації
3. Процесні теорії мотивації
4. Матеріальна мотивація трудової діяльності в сучасних організаціях

1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її відповідно до опрацьованого плану. ***Мотивація*** у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

а) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;

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

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

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

- потреби першого роду (первісні), які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);

- потреби другого роду (вторинні), які носять соціально – психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, ***спонукання*** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання, мотиви поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 9.1.

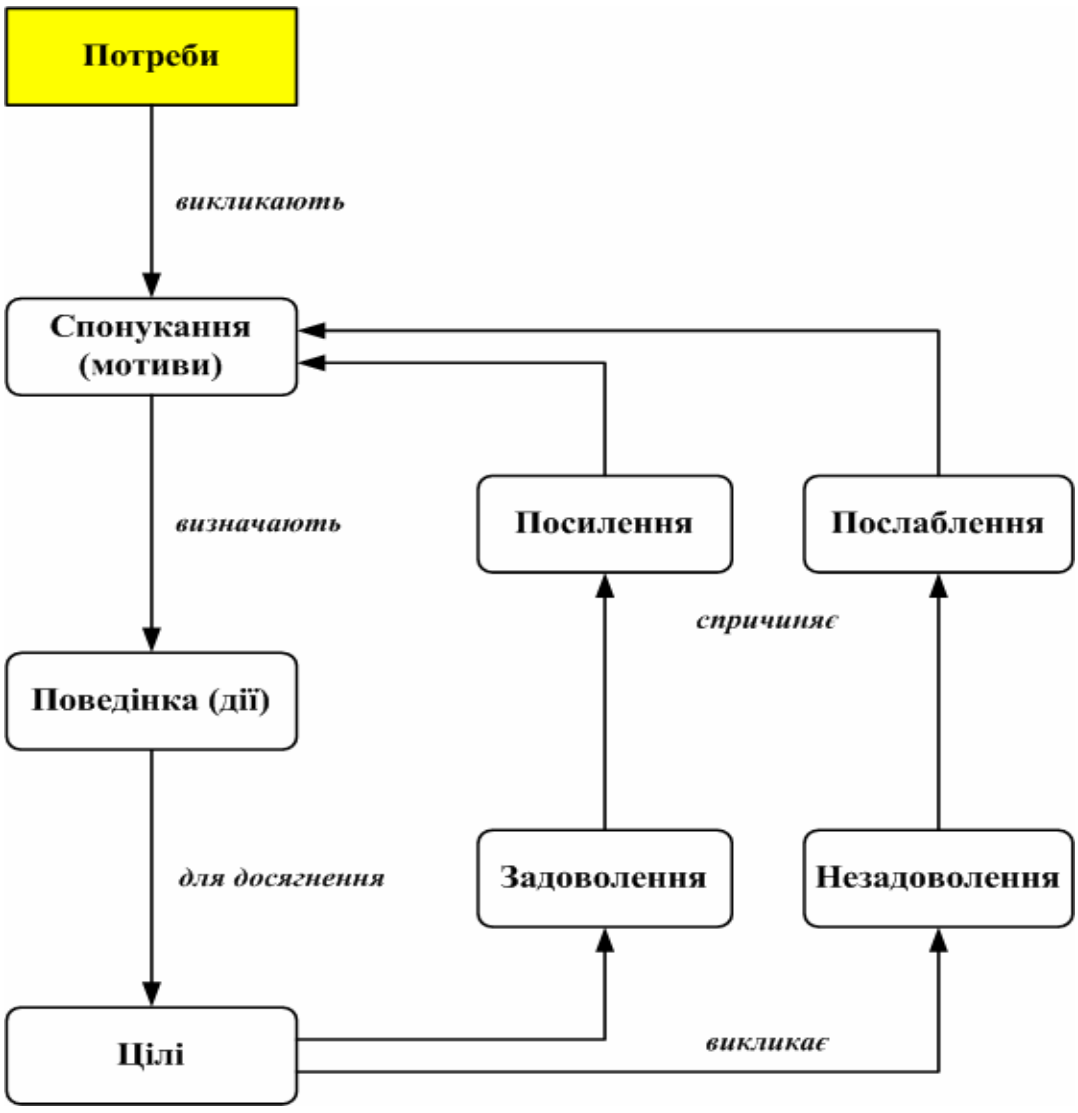


Рис. 9.1. Модель процесу мотивації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

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

внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність тощо;

зовнішнє – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації існували такі етапи:

І етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання "батога і пряника": дії, які вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі (небажані) – караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Однак працівники сучасних організацій значно більш освічені і забезпечені, ніж у минулому, тому мотиви їх трудової діяльності значно складніші для впливу;

ІІ етап соціально-психологічної мотивації, сутність якого зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З. Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводиться раціонально. Друга концепція – соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнський експеримент).

2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

(класифікації потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу ґрунтується ***на тезах***:

А) потреби людини мають ***ієрархічну структуру*** (пріоритетність) – рис. 9.2;

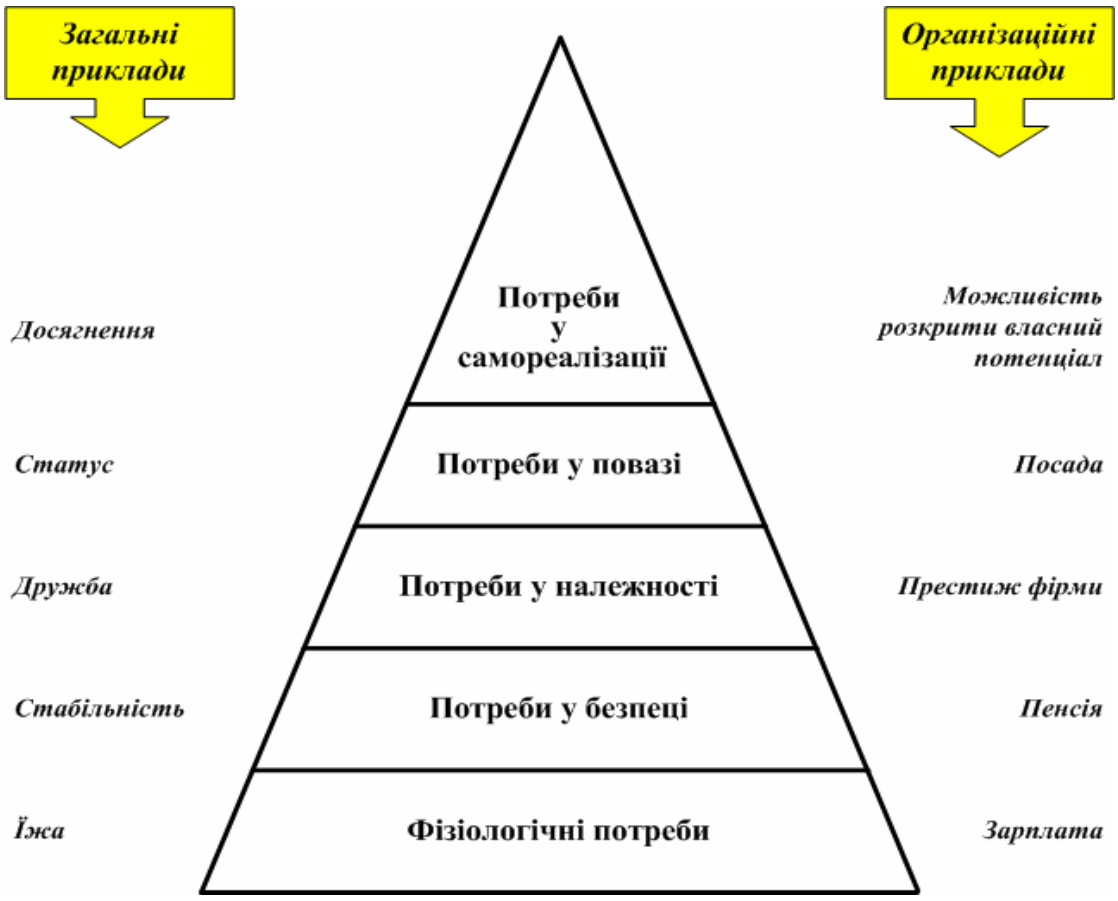


Рис. 9.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Б) поведінка людини визначається ***найсильнішою на даний момент потребою***;

В) найсильніша потреба визначає поведінку людини ***до***

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

моменту її задоволення;

Г) за одночасного існування кількох сильних потреб домінують ***потреби нижчого рівня***.

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

Потреби першого порядку (***фізіологічні, базові***) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (рис. 9.3).

Характеристика потреб	*Засоби ефективного управління*
Фізіологічні потреби - потреби, задоволення яких дозволяє вижити	1) застосування відповідних механізмів оплати праці 2) створення відповідних умов праці
Потреби у безпеці - прагнення до стабільного, безпечного стану	1) створення надійної системи соціального страхування 2) застосування справедливих правил регулювання діяльності 3) оплата праці вище прожиткового мінімуму 4) виключення необхідності прийняття ризикованих рішень
Потреби у належності - прагнення до громадських дій	1) надання функцій, що вимагають розширеної сфери соціальних контактів
Потреби у повазі - прагнення суспільного визнання власних досягнень	1) використання різноманітних форм виразу визнання здібностей і результатів
Потреби у самореалізації - бажання повного використання власних здібностей	1) надання нестандартних завдань, що потребують творчості та свободи дій

Рис. 9.3. Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби такого рівня – ***потреби у безпеці***. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

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

- потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);

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

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби у безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними – недостатня мотивація працівника обумовлена, головним чином, тим, що він не в змозі задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників організації;
- підтримка виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Теорія потреб Д. МакКлеланда пропонує інші ***три види потреб*** (рис. 9.4):

А) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

Б) потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, "мати вагу";

В) потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

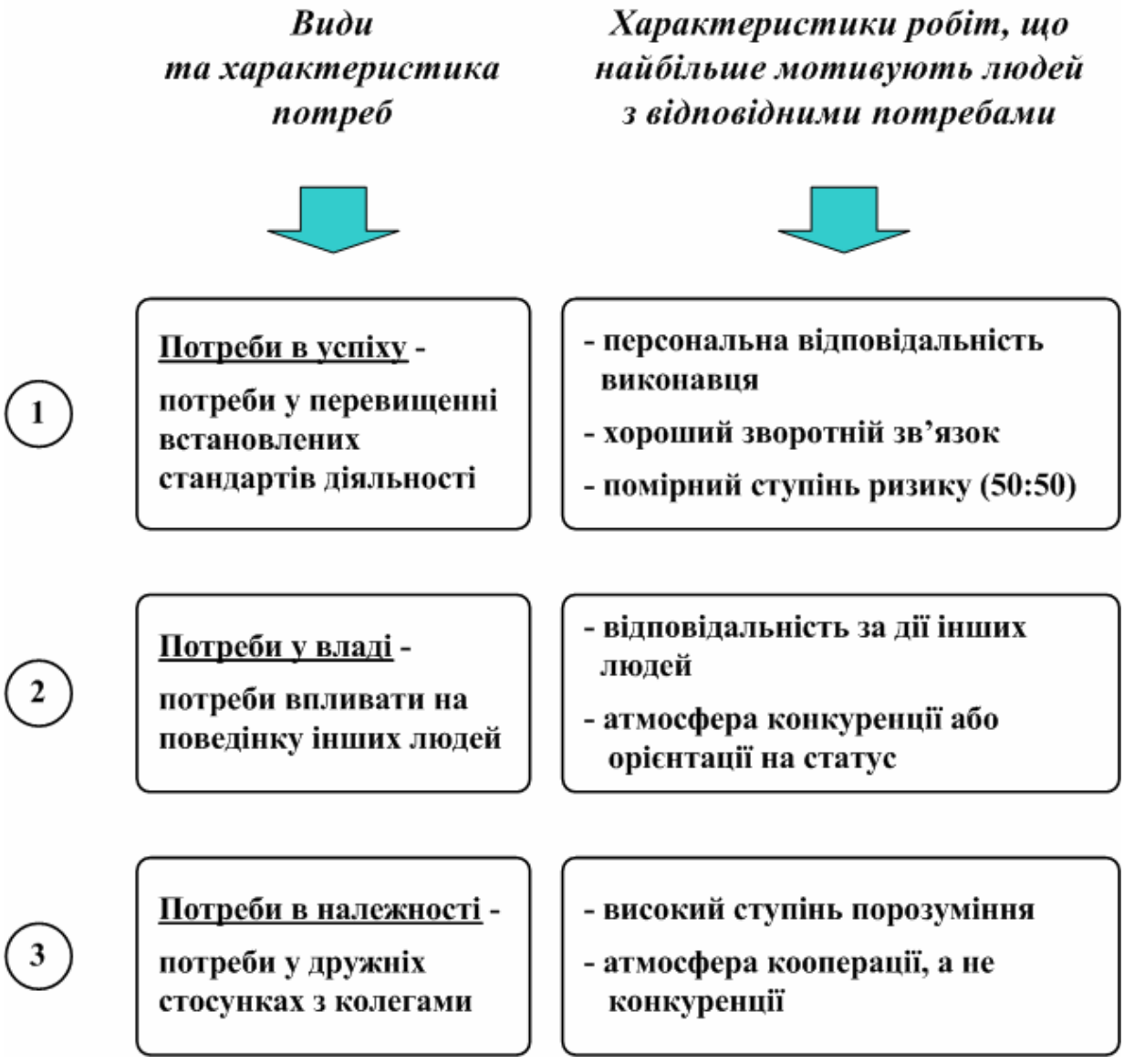


Рис. 9.4. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з ***потребами в успіху*** (досягненнях*)* найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає ***особисту (персональну) відповідальність виконавця***;
- має ***чіткий і швидкий зворотній зв'язок*** (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується ***помірним ступенем ризику*** (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими ***потребами у владі*** віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими ***потребами в належності*** потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі ***висновки***:

- Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
- Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.
- Потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
- У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Теорія мотиваційної гігієни розроблена Ф. Герцбергом на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів:

- фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву ***"дійсних (істинних) мотиваторів"***;

- фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються ***"гігієнічними"***(табл. 9.1).

Таблиця 9.1

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	**«Гігієнічні фактори»**
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють у діапазоні від **(–)** до **(0)**, а інші – від **(0)** до **(+)** (рис. 9.5).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

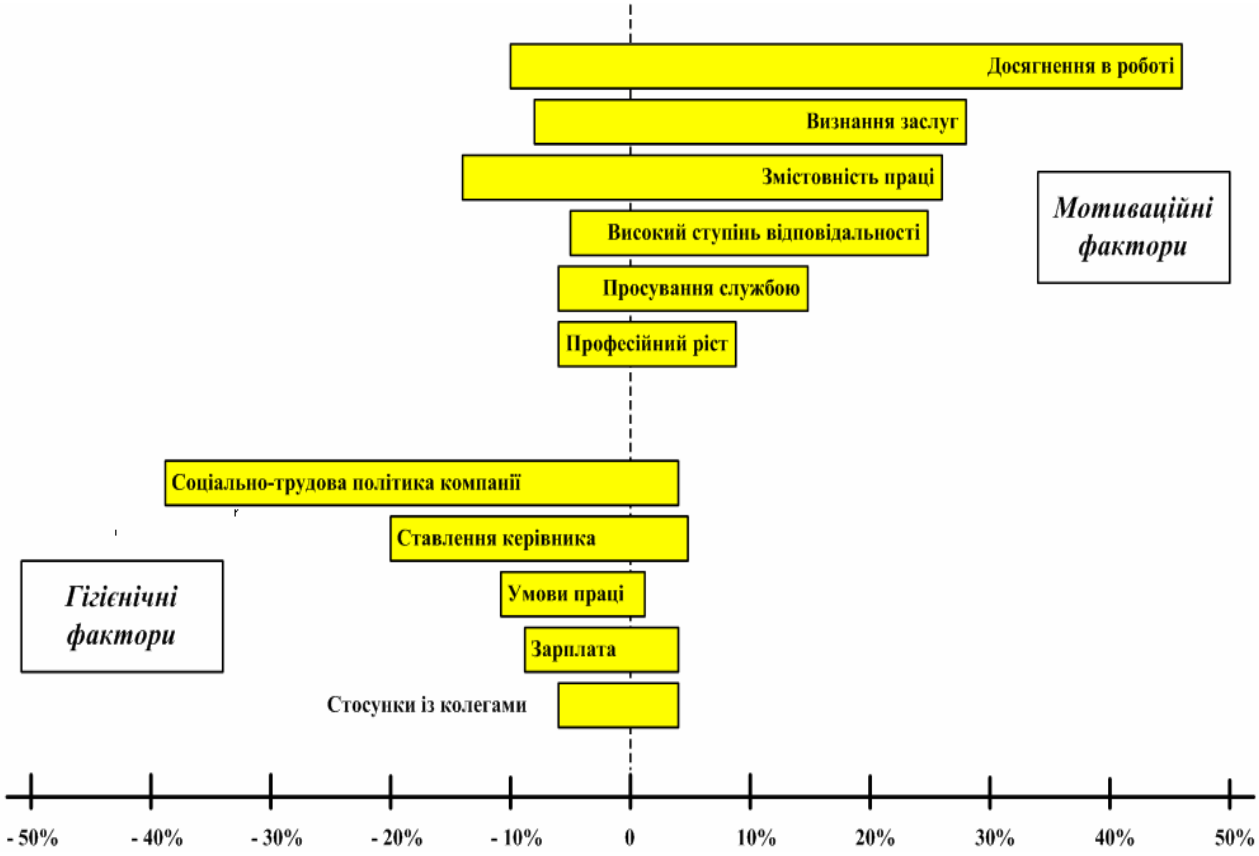


Рис. 9.5. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

Отже, згідно з теорією “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом ***метод "збагачення праці"***. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

- Робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред’являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат.
- передбачати певну частку відповідальності виконавців.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема працівнику необхідно надати:

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

- Наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

3. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами.

Згідно з процесним підходом ***поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють***:

сприйняття працівником конкретної ситуації;

очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;

оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

В даний час у менеджменті існує три основні процесійні теорії мотивації:

- ♦ теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- ♦ теорія справедливості С. Адамса;
- ♦ модель Портера - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиланні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

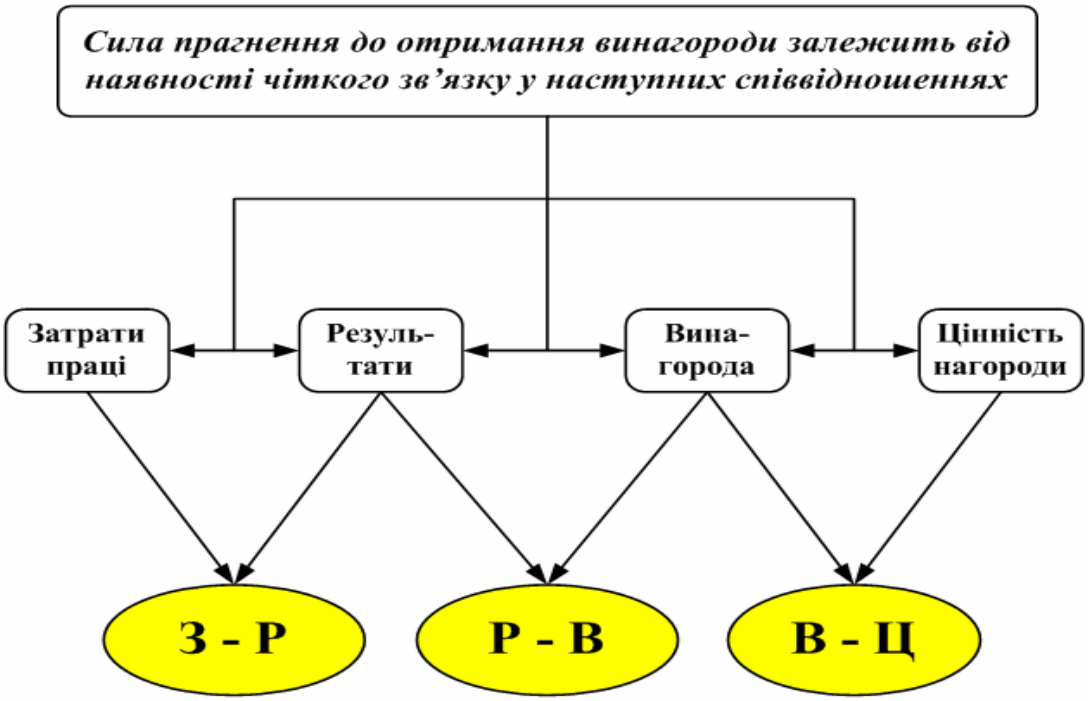
А) наявність зв'язку між ***затратами праці і досягнутими результатами***, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати **(*З – Р*)**. Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

Б) реальність отримання винагороди, тобто очікування, що

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

результати будуть винагородженні (***Р – В***). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

В) цінність винагороди. Через систему цінностей винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (***В– Ц***) (рис. 9.6).



(З - Р) х (Р - В) х (В - Ц) = Мотивація

Рис. 9.6. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

А) наявність зв'язку між ***затратами праці і досягнутими результатами***, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (***З – Р***). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

Б) реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (***Р – В***). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

В) цінність винагороди. Через систему цінностей винагорода

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (***В – Ц***).

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, унаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника. Унаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рис. 9.7).

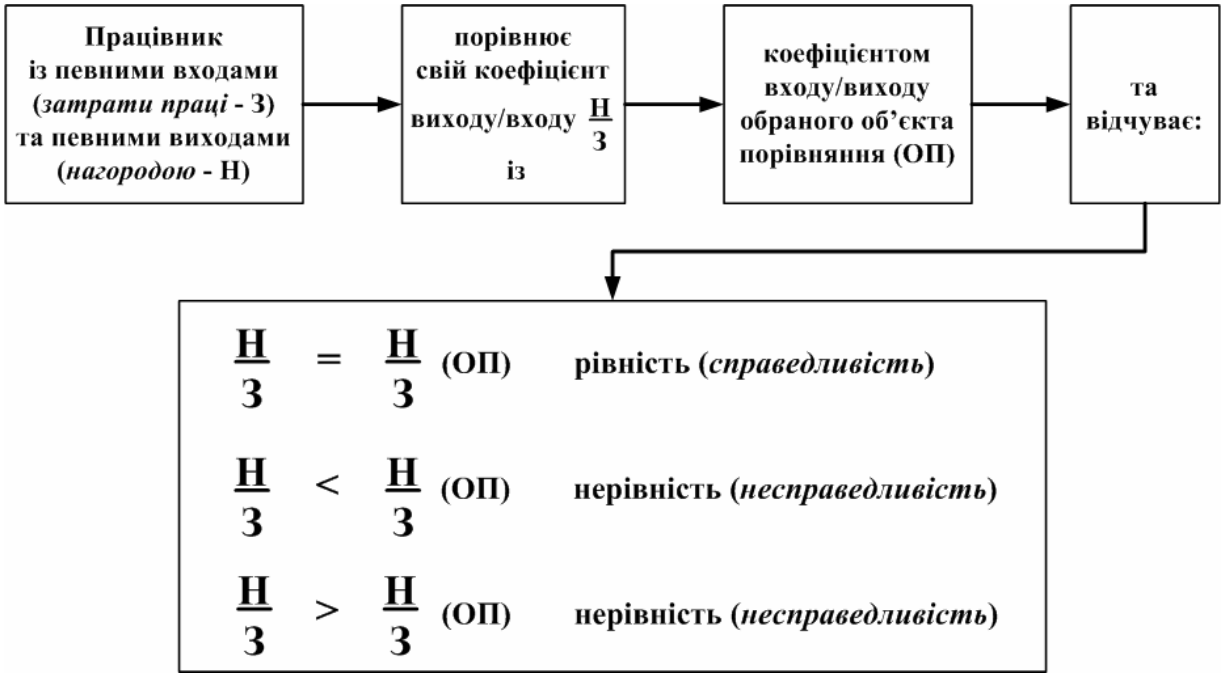


Рис. 9.7. Сутнісна характеристика "теорії справедливості"

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

У теорії справедливості вирізняють такі основні складові:

працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

"входи" – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

"виходи" – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування по службі тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості.

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Таблиця 9.2

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Спроба збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращання умов праці, просування по службі	Переоцінка своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості у собі, зниження показників у роботі	Спроба вплинути на організацію з метою домогтися збільшення зусиль осіб, з якими себе порівнює, або зменшити їх винагороду	Зміна об'єкта порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (табл. 9.2):

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);

- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);

- зміна ставлення до роботи;

- зміна об'єкта для порівняння;

- зміна коефіцієнта вихід/вхід об'єкта порівняння;

- зміна ситуації (залишення роботи).

Висновки "теорії справедливості" для практики мотивування:

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на ***відносному винагородженні***, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;

- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб ***працівники мали повну інформацію*** про те, хто, як і за що отримує винагородження;

- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій ***платня відіграє важливе, але не вирішальне значення***;

- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, ***як оцінюється винагородження працівниками***, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує ***п'ять основних ситуаційних факторів***:

- витрачені працівником зусилля;

- сприйняття;

- отримані результати;

- винагородження;

- ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 9.8.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

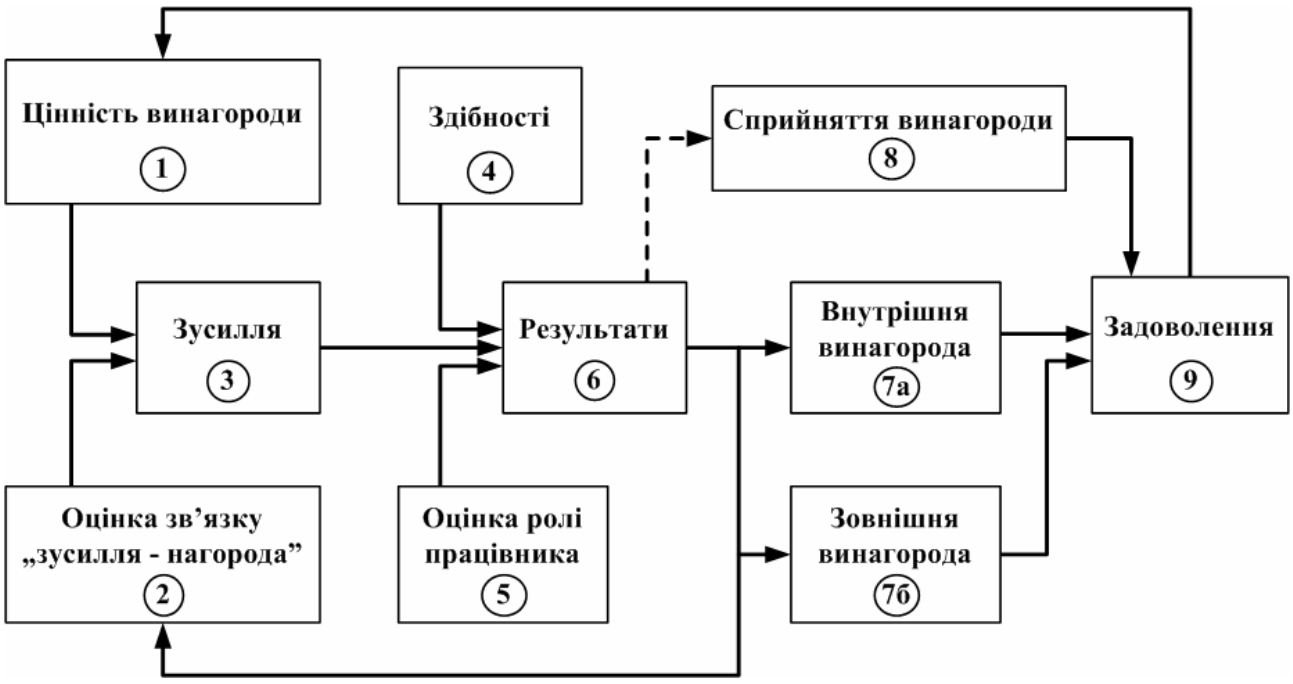


Рис. 9.8. Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

А) рівень зусиль, що витрачаються (**3**) залежить від цінності винагороди (**1**) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (**2**);

Б) на результати, досягнуті працівником (**6**), впливають три фактори: витрачені зусилля (**3**), здібності і характерні особливості людини (**4**), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (**5**);

В) досягнення необхідного рівня результативності (**6**) може призвести до внутрішньої винагороди (**7а**), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (**7б**) – похвала керівника, премія, просування по службі тощо;

Г) пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (**8**) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

Д) задоволення (**9**) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Ж) задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (**1**). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера - Лоулера дозволяє зробити такі ***висновки***:

- результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів у праці;

- мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності ***необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення***.

4. Матеріальна мотивація трудової діяльності в сучасних організаціях

Способи мотивації умовно можуть бути розділені на дві великі групи, одну з яких складають ***економічні,*** а іншу – ***неекономічні;*** останні, у свою чергу, поділяються на ***організаційні і моральні.*** Однак на практиці всі вони тісно переплетені, взаємо обумовлюють один одного і часто плавно переходять один в одного. А часом їх просто важко буває розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода дає можливість не тільки придбати певні блага, але одночасно приносять популярність, повагу, пошану.

Економічні способи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямими, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє відпрацьовувати в іншому місці).

Ледве не основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Звичайно вона залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості затрачуваної праці. Заробітна плата буває відрядною, коли в основу визначення її розміру покладається обсяг випущеної

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

продукції, і погодинною, яка залежить від кількості відпрацьованого часу.

Використання тих чи інших форм і систем відрядної і погодинної заробітної плати в основному залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових і технологічних процесів, завдань стимулювання тощо.

Погодинна форма заробітної плати застосовується щодо керівників, фахівців, службовців, а також тих працівників, результати діяльності яких або не піддаються точному обліку та виміру, або не вимагають його зовсім, наприклад, наладчиків устаткування. Залежно від способу нарахування вона буває погодинною, поденною і помісячною.

Мотивуючими елементами при погодинній оплаті праці є її величина і наявність у необхідних випадках премій. Її ефективне застосування вимагає дотримання ряду умов, зокрема: точного обліку фактично відпрацьованого часу; наявності обґрунтованих норм і нормативів, що регламентують обсяг вироблення, чисельність персоналу, виробничі завдання; правильного розподілу роботи між виконавцями, що бере до уваги їхню кваліфікацію, досвід, професію.

Відрядна форма заробітної плати застосовується в основному щодо працівників, конкретні результати діяльності яких легко вимірювані і їхній ріст необхідно стимулювати, а вироблення продукції є вирішальним результатом роботи. Як і в попередньому випадку, застосування відрядної оплати праці вимагає наявності науково обґрунтованих норм (вироблення, витрат і т.п.) і надійного обліку результатів.

Відрядна форма заробітної плати підрозділяється на системи за такими критеріями, як ***способи визначення відрядної розцінки, розрахунку з працівниками*** (індивідуально чи колективно), ***матеріального заохочення.***

На відміну від погодинної заробітної плати, що має тільки дві системи (просту і преміальну), у відрядній їх значно більше.

При прямій (індивідуальній і колективній) відрядній заробітній платі її величина визначається залежно від виконаного обсягу роботи за єдиною розцінкою за одиницю продукції.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Індивідуальна відрядна оплата праці застосовується там, де люди працюють або самостійно, або спільно і виконують однакову за характером і кваліфікацією роботу (наприклад, бригада мулярів). Колективна відрядна використовується в тому випадку, якщо виконавці різної кваліфікації і спеціальності трудяться самостійно чи спільно над складним комплексним об'єктом, будучи зв'язаними кінцевим результатом (технічний проект літака).

Непряма відрядна заробітна плата (індивідуальна чи колективна) застосовується щодо працівників, що обслуговують інших, оплачуваних за прямою відрядною. Звичайно вона використовується щодо тих видів виконавців, від яких мало що залежить.

При відрядно-прогресивній заробітній платі в межах установленої вихідної норми виробітку праця оплачується за прямими відрядними розцінками, а понад неї – за підвищеними. Ступінь збільшення розцінок визначається за допомогою спеціальної шкали, що характеризується числом «ступенів» оплати (десь до трьох) і їх «крутістю».

Відрядно-преміальна система оплати праці сполучає відрядний заробіток із премією за кількісні і якісні результати діяльності (зростання продуктивності; зниження витрат на засвоєння нової техніки і технології).

Нарешті, при ***акордній системі*** заробіток визначається відразу на весь обсяг виконаної роботи.

Стимулююча функція колективної оплати праці (а також преміювання) багато в чому забезпечується використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ), що дає узагальнену кількісну оцінку внеску кожного в кінцевий результат. КТУ враховує індивідуальну продуктивність праці, складність і якість роботи, допомогу інших, дотримання трудової і виробничої дисципліни. За високий професіоналізм, ініціативу, роботу за суміжними спеціальностями, участь у раціоналізаторстві, передачі досвіду, керівництві колективом і т.п. він може підвищуватися, а у зворотному випадку – знижуватися.

Крім основної заробітної плати, можна говорити про додаткову, що нараховується за професіоналізм, кваліфікацію,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ділові навички, у формі різного роду доплат, що носять компенсаційний характер. Іноді заробітна плата буває неявною, тобто існує у вигляді різного роду пільг, які на практиці значно збільшують доходи суб'єкта.

Рівень оплати праці дає формальну оцінку трудовому внеску працівників у кінцевий результат, виконуваності, професіоналізму, кваліфікації, тому повинен зростати разом з ними. Однак більш діючим стимулюючим засобом він стає при доповненні його іншою важливою формою економічної мотивації – ***системою преміювання.***

Робітники преміюються за підсумками досягнення одного-двох показників; службовці і фахівці – двох-трьох показників. Підставами для преміювання служать економія ресурсів, збільшення прибутку, насамперед у сфері діяльності, що не має прямого відношення до даного працівника, різного роду наукові досягнення, раціоналізаторські пропозиції, успішне проведення заходів щодо попередження проблем, виняткові заслуги. Для того, щоб премії відігравали роль діючого стимулюючого фактора, вони, як у свій час показав ще Ф. Тейлор, повинні складати не менше 30% основного заробітку.

Передумовами успішного преміювання можна вважати:

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

Загальним принципом преміювання є винагорода за будь-які, нехай невеликі успіхи, а також потенційна необмеженість його величини і своєчасність виплати.

У той же час критерії і нормативи, за якими відбувається преміювання, повинні регулярно переглядатися відповідно до

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

зміни умов діяльності фірми, її цілей, економічного становища тощо.

Грошові виплати у формі заробітної плати і премій, які використовуються як важелі стимулювання, залежно від конкретної ситуації можуть бути ***пропорційними і непропорційними*** досягнутим результатам. В останньому випадку мова йде про акцентуючи і нівелюючи виплати; при акцентуванні вони зростають швидше збільшення результату, а при нівелюванні – повільніше. На практиці тут можуть мати місце всілякі комбінації.

Так, в умовах ***негативного стимулювання*** акцентуються відстаючі, а нівелюються передовики. Це дозволяє підтягти перших до необхідного рівня, але слабко зацікавлює других у зростанні продуктивності. Найчастіше така система може включати і штрафи. В основі позитивного стимулювання лежать премії за більш високі результати і байдуже ставлення до низьких, що спонукує передовиків ще більшою мірою вириватися вперед у порівнянні з іншими.

У цілому система грошових виплат повинна забезпечити більшості працівників бажаний рівень доходу за умови сумлінного ставлення до роботи і виконання своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативність людей, формує прихильність організації, залучає нових працівників.

Крім премій і заробітної плати, існує ще один вид грошових винагород, який має визначений мотиваційний ефект: ***участь у прибутках.*** Насамперед це відноситься до додаткового прибутку, до 75% якого може діставатися працівникам. Здійснюються такі виплати звичайно щомісяця, щоб люди наочно бачили їхній зв'язок з результатами своєї роботи. А для керівників уже досить давно регулярно практикуються ***бонуси*** – великі одноразові виплати з прибутку один-два рази на рік.

Непряма економічна мотивація – це мотивація вільним часом. Її конкретними формами є: скорочений робочий день або збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

графіки роботи, які роблять режим більш зручним для людини, що дозволяє йому без збитку для неї займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу, у вітчизняній практиці поки що поширення не одержало.

До організаційних способів мотивації можна віднести мотивацію цілями, мотивацію збагаченням роботи і мотивацію участі в справах фірми.

Про ***мотивацію цілями*** ми вже говорили вище – великі, важкі, цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

Мотивація участі в справах фірми допускає надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем (в основному соціального характеру); залучення їх у процес колективної творчості; консультування з ними по спеціальних питаннях; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Нарешті, ***мотивація збагаченням праці*** полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи, різноманітної, соціально значимої, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами й умовами власної праці.

Німецькі вчені Ф.В. Зігерт і Л. Ланг пропонують такі 15 критеріїв мотивуючої організації праці.

1. Будь-які дії повинні бути осмисленими, в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших.

2. Люди мають отримувати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до роботи з людьми, щоб їхні дії були для когось конкретно важливі.

3. Кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.

4. Кожен прагне показати себе в роботі, довідатися про себе в її результатах, мати доказ того, що він може щось зробити; це щось повинно одержати ім'я свого творця.

5. Необхідно знати точку зору людей на можливі покращення їхньої роботи.

6. Людям потрібно дати можливість відчути свою значимість.

7. У досягненні мети, яку працівник собі поставив, або у

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

формулюванні якої він взяв участь, він проявить більше енергії.

8. Добре працюючі люди мають право на матеріальне і моральне визнання.

9. Працівники повинні мати вільний доступ до всієї необхідної інформації, причому швидкий.

10. Рішення про зміни в роботі працівників повинні прийматися за їх участю і з опорою на їхні знання та досвід.

11. Самоконтроль.

12. Працівники повинні мати можливість здобувати в процесі роботи нові знання.

13. Потрібно заохочувати ініціативу, а не вичавлювати із співробітників піт.

14. Співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці.

15. Кожен по можливості має бути сам собі шефом.

До моральних способів мотивації належить *визнання*, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке нашій країні поширення ще не одержало, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву фірми або особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально поздоровляються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Публічне визнання нам знайоме краще; воно допускає інформацію про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, «дошках пошани», нагородження людей, які особливо відзначилися, почесними знаками, грамотами, внесення їхніх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи «економічного» характеру, як нагородження преміями, турпоїздками, стажуваннями.

Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика. Похвала повинна супроводжувати за будь-які гідні дії підлеглих, навіть незначні, але обов'язково конкретні, що сприяють досягненню цілей фірми. Це забезпечить її регулярність і послідовність. У той же час похвала має бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, який передбачає визначені

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

перерви, тому що при занадто частому її повторенні вона перестає бути діючою. Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, демотивує, як і незаслужена похвала чи похвала з «подвійним дном», тому для похвали бажано мати об'єктивні, хоча й критерії, що не афішуються. За негативні дії підлеглі, втім як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження про щось з боку інших, що розкриває недоліки та недогляди в роботі.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації у всіляких формах: безособово (не називаючи імен і прізвищ); з докором у тому, що людина підвела інших; з висловленням заклопотаності з приводу стану справ особи, що критикується; супроводжуватися жалем, співпереживанням йому; містити в собі подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але найголовніша вимога – конструктивність.

Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі працівника і стимулювати його до того, щоб їх виправити, але й на те, щоб надати йому всіляку допомогу. Тому вона повинна проходити в доброзичливій атмосфері, яка створюється за рахунок ослаблення обвинувального акценту, внесення елементів самокритики, похвали критикованого, становлення з повагою до його особистості (критикуються тільки вчинки), висловлення побажань у непрямій формі, без наполягання на своїй точці зору, аргументованості і т.п. Не можна вимагати визнання своїх помилок, правоти критикуючого. Висловлювати критичні зауваження краще наодинці, всіляко підкреслюючи, що відзначені недоліки легко переборювані.

Будь-яка критика повинна сприйматися як форма допомоги, спрямована на усунення недоліків, тому, незалежно від форми, із неї необхідно витягати раціональні зерна. Це допоможе визначити, чим вона викликана, і швидше виправити недоліки, оскільки, за винятком випадків зведення рахунків, критика має під собою реальні помилки, які потрібно і можна усунути (нездатних зробити це не критикують, а відразу звільняють). Ті, кого критикують, не повинні ображатися на критику, але одночасно при наявності необхідних аргументів можуть по-діловому захищатися, однак,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

визнавши перш за все справедливі докори і пообіцявши виправити помилки.

На закінчення необхідно зупинитися ще на одній формі мотивації, яка власне кажучи, поєднує в собі попередні – це *просування в посаді.* Воно дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і більш цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), і відображає заслуги та авторитет особистості (моральний мотив). У той же час цей спосіб мотивації з ряду причин обмежений – насамперед кількістю посад, крім того, не всі люди здатні керувати і мають до цього бажання.

Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, що заснований на глибокому і всебічному вивченні стану справ у фірмі та мотиваційній структурі, поводження її персоналу.

Запитання для самоконтролю

1. Як ви розумієте поняття “потреби” і “спонукання”? Чим вони відрізняються ?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження ?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування” ?
5. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації ?
6. За яким принципом із всієї сукупності теорії мотивації виділено групу теорій змісту мотивації ? Що їх об′єднує ?
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу ?
8. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно з теорією ERG К. Альдерфера ?
9. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. МакКлелланд у теорії набутих потреб ?
10. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації ?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

11. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації ? Що між ними спільного ?

12. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума ?

13. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С. Адамса.

14. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера ? Як вони взаємопов′язані між собою ?

15. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації ?

16. У чому ви бачите практичну цінність теорії змісту і процесу мотивації? Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації?

17. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором? Поясніть.

18. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій змісту мотивації?

19. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно з теорією справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності? Поясніть.

20. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній ?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 10. Функція контролю

Зміст

1. Поняття та процес контролю
2. Інструменти управлінського контролю
3. Контроль поведінки працівників в організації

1. Поняття та процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

У межах процесу контролю можна виокремити три ***основні етапи***:

- вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

- порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;

- реакція на порівняння (коригуючі дії).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передує встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції ***планування***.

Характеристика ***основних етапів процесу контролю***.

Етап 1. ***Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації***

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: ***як*** вимірювати і ***що*** вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують ***чотири основних методи вимірювання*** (табл. 10.1):

особисті спостереження;

статистичні звіти;

усні звіти підлеглих;

письмові звіти підлеглих.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Таблиця 10.1

Характеристика основних методів вимірювання

Назва методів	Переваги	Недоліки
① *Особисті спостереження*	1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації	1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② *Статистичні звіти*	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ *Усні звіти підлеглих*	1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок	1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ *Письмові звіти підлеглих*	1. Легка каталогізація (можливість посилання)	1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються в отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги: відсутність фільтрації інформації; отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки: значний вплив особистих якостей менеджера; значні витрати часу; негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги: згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо; легка каталогізація, можливість посилання.

Недоліки: інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації); низька оперативність отримання інформації. Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади ***усних звітів підлеглих***. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги: висока оперативність отримання інформації; хороший зворотній зв'язок.

Недоліки: фільтрація інформації; труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики ***письмової звітності*** подібні до звітності статистичної.

Переваги: легка каталогізація, можливість посилання.

Недоліки: низька оперативність отримання інформації; формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється. Деякі із сфер контролю є ***загальними для всіх менеджерів*** незалежно від рівня і сфери їх діяльності:

а) напрямки діяльності підлеглих;

б) задоволеність працівників роботою;

в) виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати: обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами; рівень якості продукції, що виготовляється; рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції; виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо. Іншими будуть об'єкти

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. ***Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами***

На цьому етапі встановлюється ***ступінь відхилення*** реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає ***спрямованість*** відхилень.

Етап 3. ***Реакція на порівняння***

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з ***трьох варіантів дій*** як реакцію на результати порівняння:

а) нічого не робити;

б) коригувати діяльність підлеглих;

в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятного.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати ***причини надмірного відхилення*** від стандартів, а саме:

1) ***нереалістичність стандартів*** (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) ***недоліки у діяльності підлеглих***. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроектування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також ***характер коригуючих дій***:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

а) ***оперативні***, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) ***стратегічні***, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно “гасять пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, з’ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю (рис. 10.1).

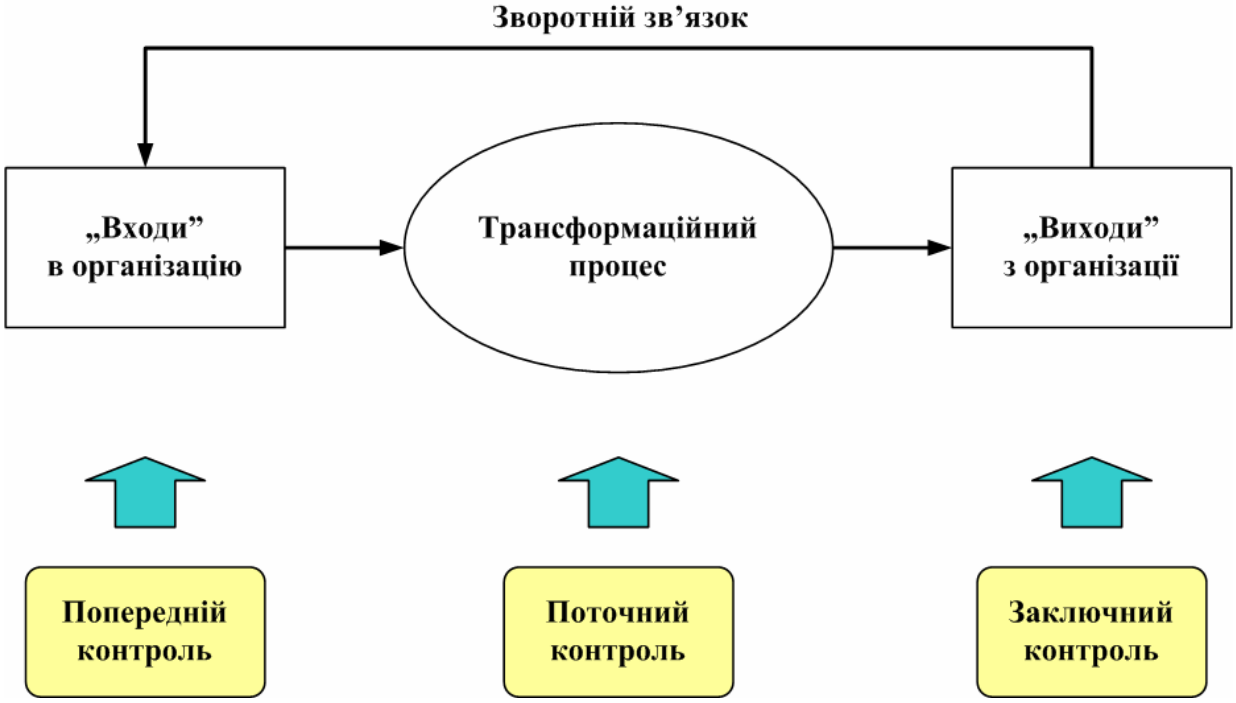


Рис. 10.1. Види управлінського контролю

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх *вхідних ресурсів* у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

Мета випереджаючого контролю – запобігання ситуаціям, здатних завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на *вимірюванні фактичних результатів* діяльності і *оперативному реагуванні на відхилення*, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Мета поточного контролю – з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* із організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю: отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому; побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий ***дисфункціональний ефект***, який призводить до намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, або до маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору ***критеріїв***, серед яких можна визначити:

Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерові слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Гнучкість. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик "некомпетентності”, говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

Стратегічна спрямованість. Менеджер не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об’єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що трапляються найчастіше; на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди; на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом.

Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо…- тоді…”.

2. Інструменти управлінського контролю

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці всю ***сукупність інструментів контролю поділяють на три групи***:

інструменти фінансового контролю;

інструменти операційного контролю;

інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами ***фінансового контролю*** (рис. 10.2.) є:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

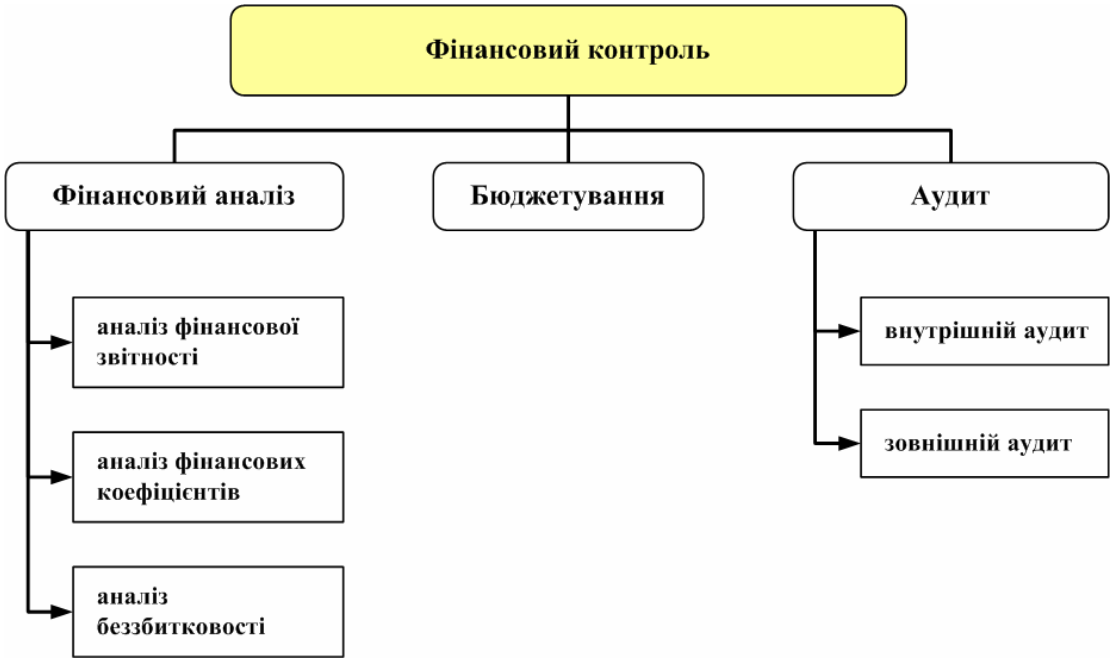


Рис. 10.2. Основні складові системи фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: аналіз фінансової звітності організації; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз беззбитковості.

Аналіз фінансової звітності організації. Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності: баланс; звіт про прибутки та збитки; звіт про рух готівки.

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	**Сфери контролю**
Аналіз балансу	- попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; - визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	- зіставлення прибутків і збитків організації; - зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	- контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; - попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує такі цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми,
- визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять:

- коефіцієнти ліквідності;
- коефіцієнти платоспроможності;
- коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Характеристика фінансових коефіцієнтів наведена у табл. 10.3.

Аналіз беззбитковості проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

Бюджетування – один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Цілі аналізу виконання бюджетів: точне вимірювання дійсного стану справ; порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.

Переваги бюджетного контролю: простота здійснення; можливість формалізації; широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю: орієнтація переважно не на результати, а на витрати; можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Таблиця 10.3

Характеристика фінансових коефіцієнтів

Характеристика фінансових коефіцієнтів	*Сфери контролю*	*Різновиди*	*Характеристика*
Коефіцієнти ліквідності	**Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів**	**- чистий оборотний капітал**	**- обсяг коштів, що не потребують термінового повернення**
		- коефіцієнт поточної ліквідності	**- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації поточних активів**
		- коефіцієнт термінової ліквідності	**- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів**
Коефіцієнти платоспроможності	**Використання запозичених коштів**	**- коефіцієнт заборгованості**	**- частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)**
		- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	**- частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)**
Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)	**Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал**	**- коефіцієнт валового прибутку**	**- рівень прибутковості на кожну грошову одиницю обсягу продажу**
		- коефіцієнт операційного прибутку	**- прибутковість виробничої діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)**
		- коефіцієнт чистого прибутку	**- реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладення капіталу)**
		- окупність інвестицій	**- ефективність управління фінансами організації**
		- окупність власного капіталу	**- прибутковість вкладання коштів в дану організацію**

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють *зовнішній* і *внутрішній* аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- ***грошові кошти*** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
- ***надходження*** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
- ***запаси*** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- ***основні фонди*** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
- ***кредити*** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- ***доходи і витрати*** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).

3. Контроль поведінки працівників в організації

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого представлена на рис. 10.3, має свої специфічні особливості.

Складові ***елементи*** процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. ***Стандарти діяльності працівників***. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

2. *Вимірювання реального виконання*. У процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

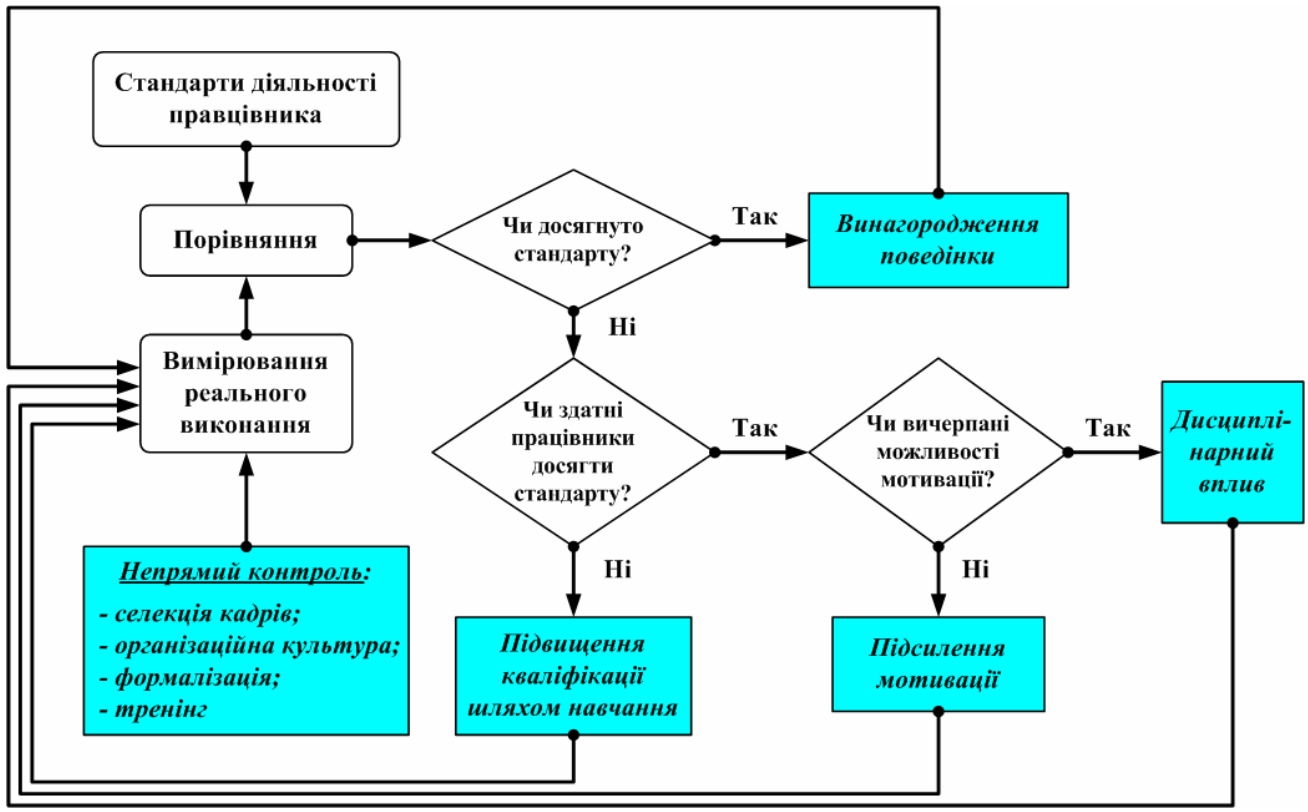


Рис. 10.3. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Вирізняють ***три основних підходи*** до оцінки діяльності виконавців в організації:

- оцінка за абсолютними стандартами;
- оцінка за відносними стандартами;
- оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використанням абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінку діяльності працівників краще здійснювати за ***критерієм ступеня досягнення цілей***.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. *Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації*.

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати: похвала; підвищення у посаді; спеціальні винагороди (премія, пільги); надання бажаного робочого завдання; символи статусу тощо.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати ***програму підвищення кваліфікації*** для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає ***мотивація***.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає чотири послідовних кроки: усне попередження; письмове попередження; тимчасове призупинення діяльності; звільнення з роботи.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

4. ***Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю)***. У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать: ефективна селекція (підбір кадрів); використання феномена організаційної культури; формалізація процедури прийому на роботу; навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов`язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?
6. З якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?

14. Як здійснюється процес складання бюджету?

15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?

16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?

17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?

18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіка беззбитковості?

19. Для чого здійснюється операційний контроль?

20. У яких сферах застосовується операційний контроль?

21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?

22. Що Ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації?

23. З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?

24. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки працівників?

25. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки працівників?

26. Чим та як можна замінити прямий управлінський контроль поведінки працівників?

27. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому?

28. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов`язкових об`єктів контролю?

29. “Контроль – це необхідна складова щоденної діяльності менеджера”. Чи погоджуєтеся Ви з цим твердженням? Поясніть.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 11. Лідерство і влада

Зміст

1. Поняття і сутність лідерства
2. Поведінкові теорії лідерства
3. Ситуаційні теорії лідерства

1. Поняття і сутність лідерства

У кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства. Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку розібрати такі категорії: повноваження; вплив; влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих. *Вплив* – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації. Можливість впливати на поведінку інших людей і називається *владою.*

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада лише частково визначається повноваженнями, вона визначається не

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.

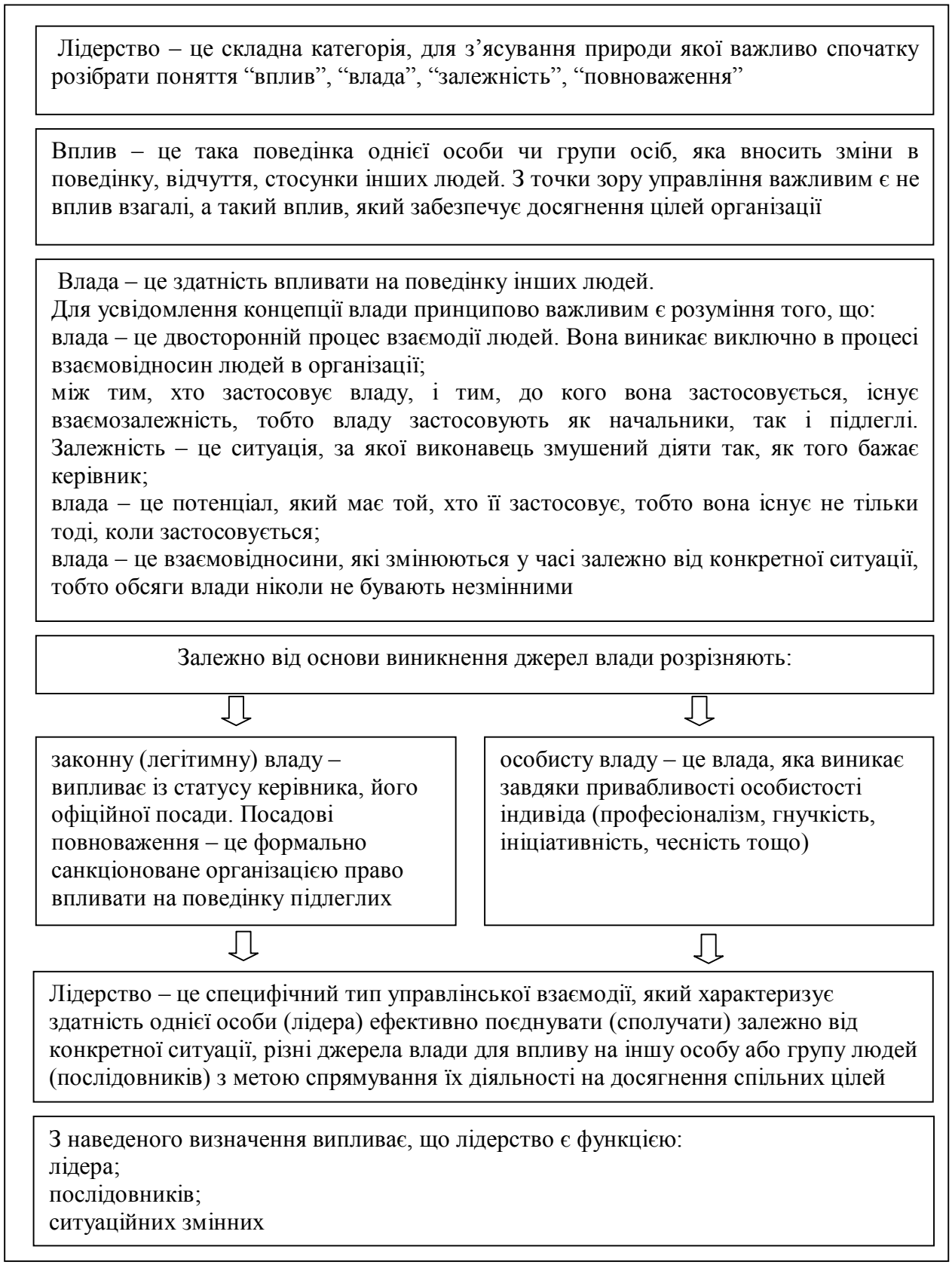


Рис. 11.1. Сутність і взаємозв'язки категорій "вплив", "влада", "лідерство"

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

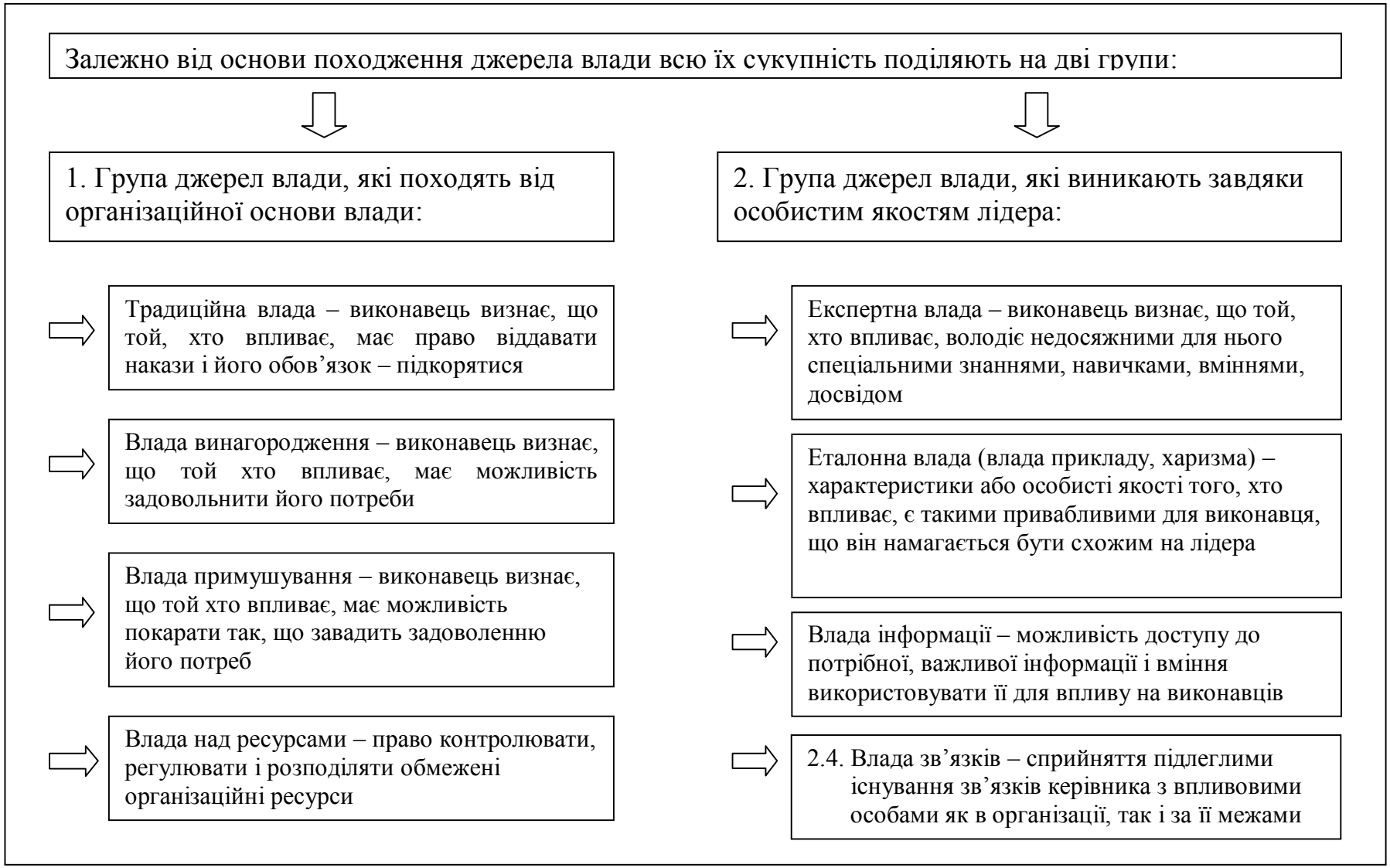


Рис. 11.2. Класифікація джерел влади в організації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

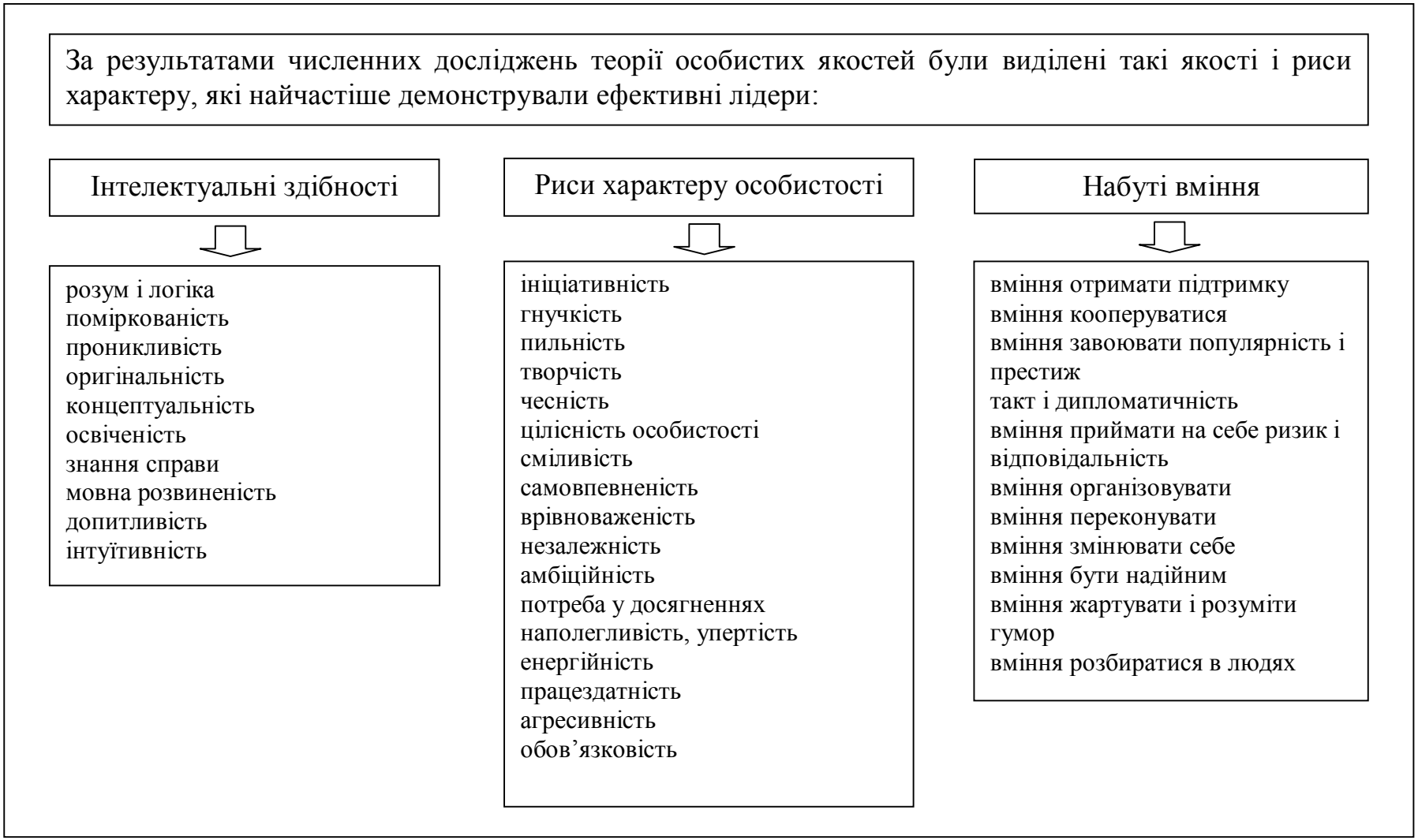


Рис. 11. 3. Якості та риси характеру ефективних лідерів

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

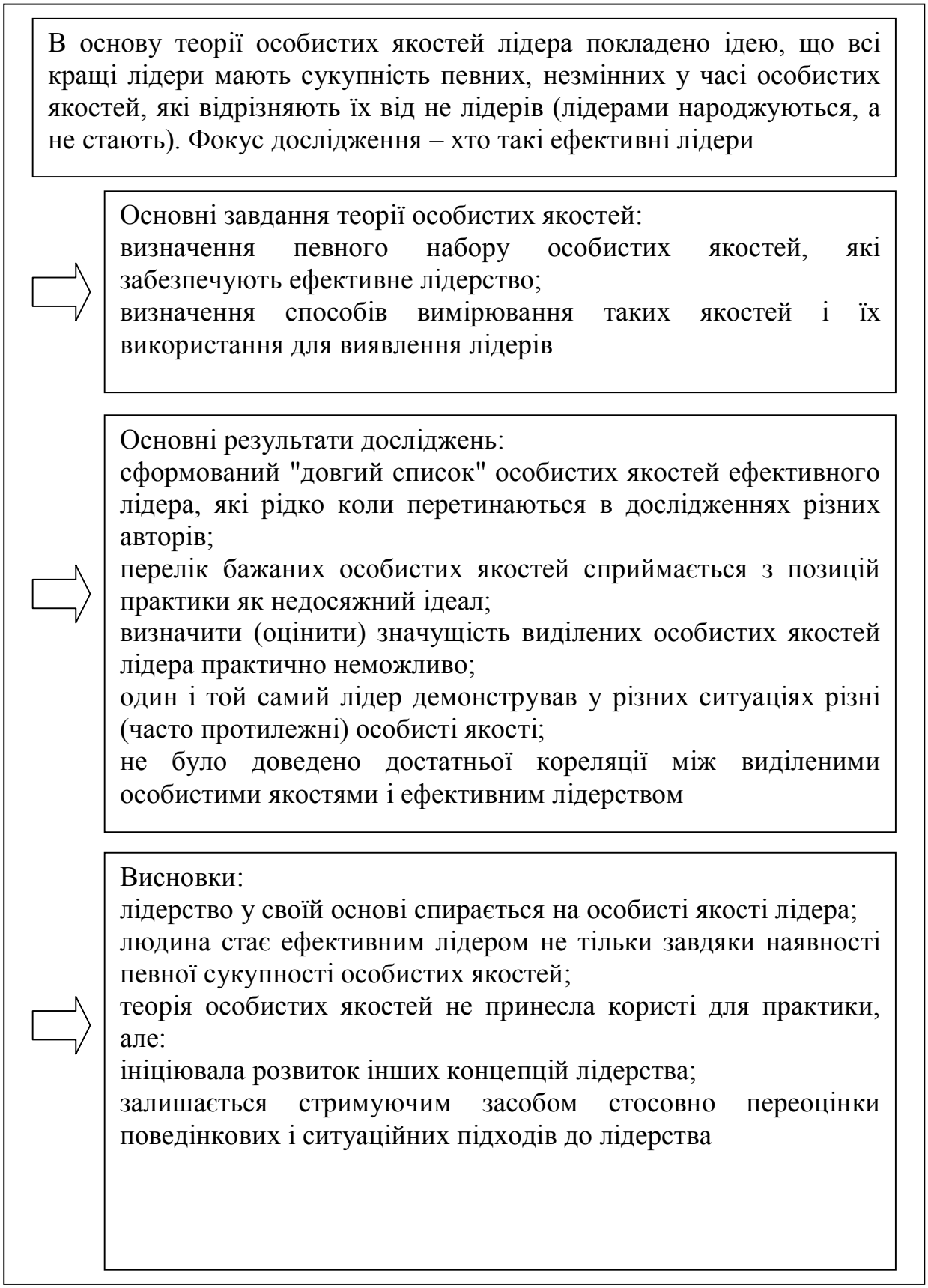


Рис. 11.4. Загальна характеристика теорії особистих якостей лідера

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

підвищення заробітної плати; просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”. Виділяють такі основні форми влади (рис. 11.5.).

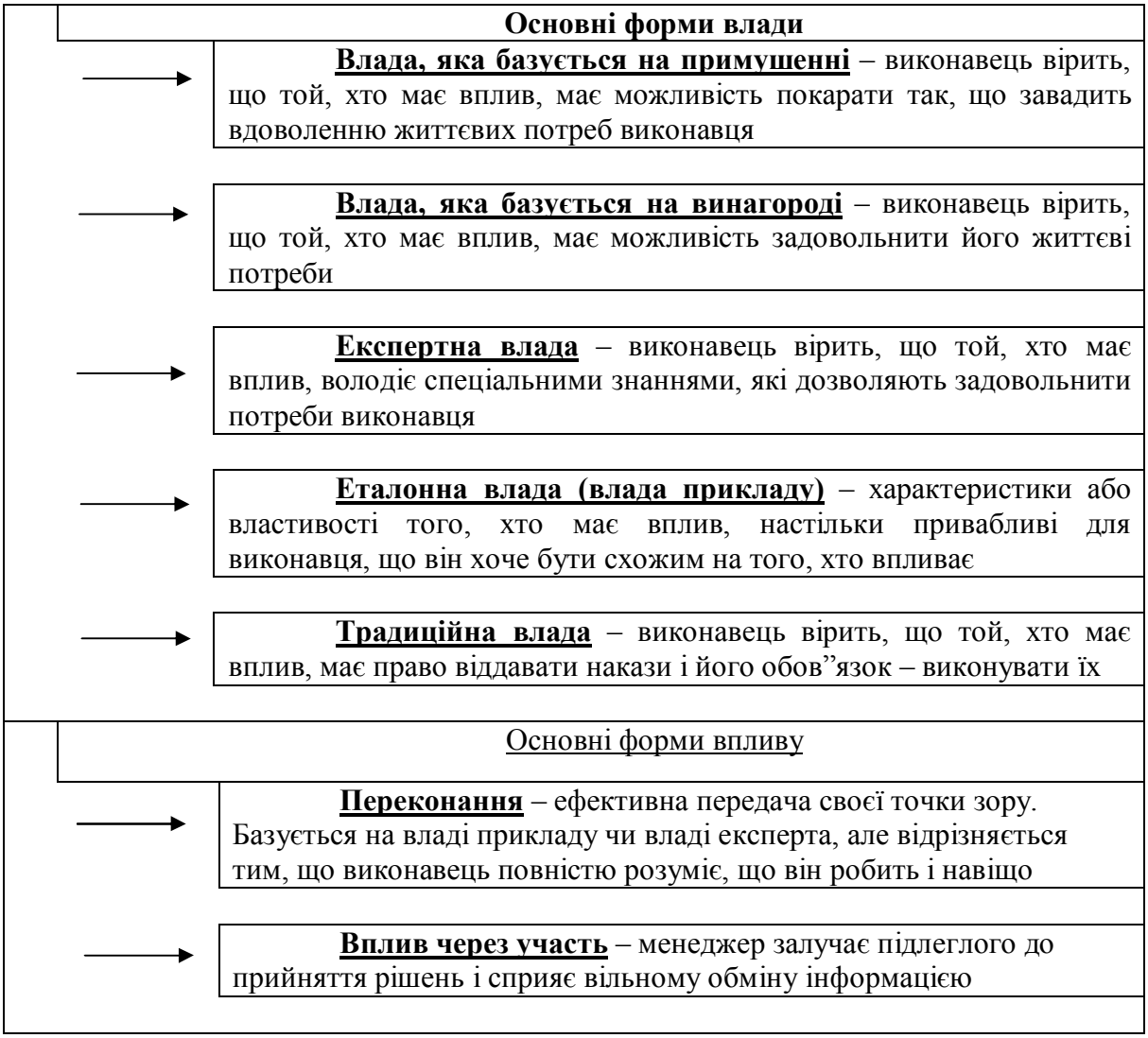


Рис. 11.5. Основні форми влади та впливу

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що, виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило , більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (влади, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття "лідерство".

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

2. Поведінкові теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Унаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

- підхід із позиції особистих якостей керівника;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що: не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам; один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що ***людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей***.

Поведінковий підхід. Згідно з поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, ***як керівник поводить себе зі своїми підлеглими***. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Унаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже, будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено „теорію X" та „теорію Y" Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно з „**теорією X**" працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

"Теорія X" характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих коритися наказам та інструкціям.

Характерні риси автократичного стилю керівництва:

- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За "**теорією Y**", навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. "Теорія Y" характеризує основи демократичного керування.

Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у ***моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування*** Танненбаума-Шмідта (рис. 11.6.).

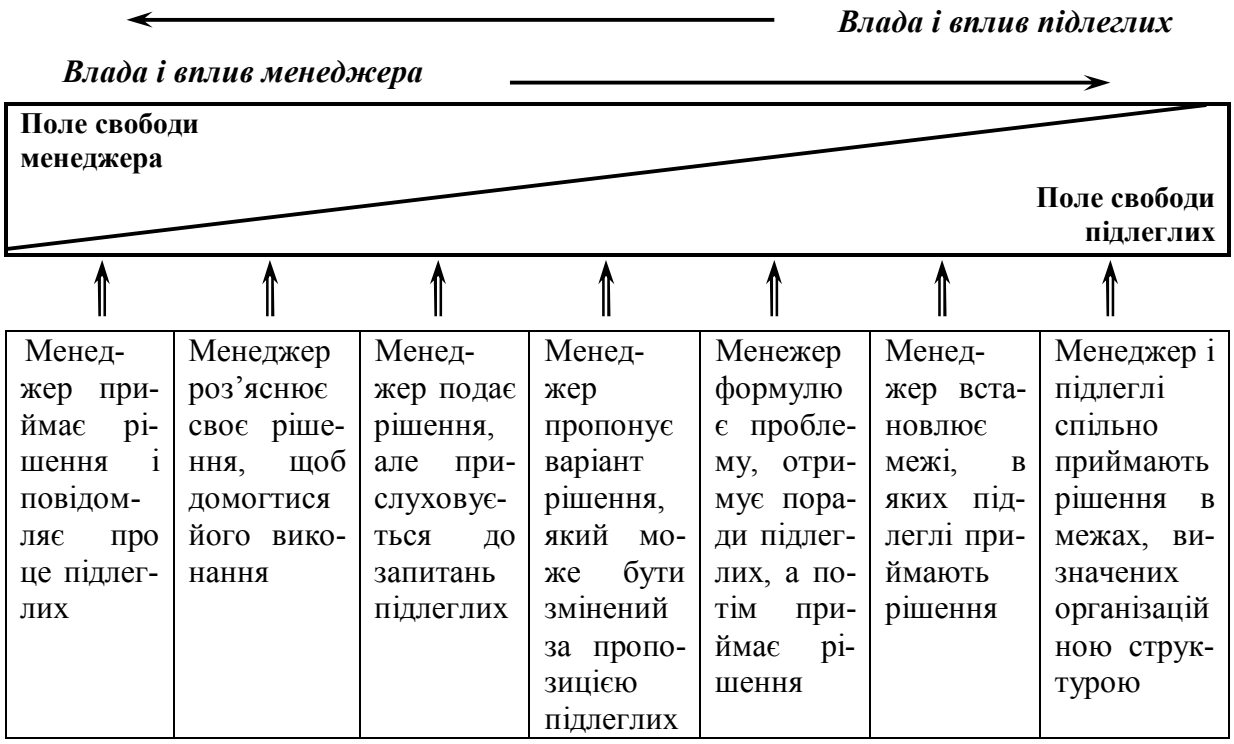


Рис. 11.6. Континуум стилів керування Танненбаума - Шмідта

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) ***автократичне керування*** порівняно з ліберальним домагалося виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

2) ***наслідки ліберального керування***:

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;
2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт запропонував чотири базові системи стилів керування:

- експлуататорсько-авторитарна;
- прихильно-авторитарна;
- консультативно-демократична;
- партисипативно-демократична.

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найбільш дієвою.

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

3. Ситуаційні теорії лідерства

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори*.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є ***визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям***. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.

У моделі Ф. Фідлера враховані ***три фактори***:

- характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

- структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

- посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (***базові положення теорії***), що:

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує ***баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника***.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стиля керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

- керівник, який жорстко, негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;

- завдання може бути структурованим і не структурованим;

- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають вісім можливих стилів керування. Це дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на ***завдання***, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;

- керівники, орієнтовані на ***людські відносини***, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;

- у ситуації 7 добре можуть працювати ***обидва типи*** керівників.

Теорія "життєвого циклу" П. Херсі і К. Бланшара. В основу теорії "життєвого циклу" покладено гіпотезу, що ***ефективність стилю керування залежить від ступеня "зрілості" виконавців (підлеглих)***. У рамках цієї теорії під "зрілістю" розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;

- бажання досягти поставленої перед ним мети;

- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому "зрілість" не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що залежно від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь "зрілості". Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

У моделі визначені ***чотири стилі керування*** залежно від ступеня "зрілості" виконавців:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

S 1 – "давати вказівки". Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на завдання. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем "зрілості" (***M1***). У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

S 2 – "продавати". Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають перейняти відповідальність на себе, але не спроможні внаслідок середнього рівня "зрілості" (***M2***). Отже, керівник обирає поведінку,

орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

S 3 – "залучення". У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – ***M3***). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень.

S 4 – "делегування". Підлеглі і спроможні, і бажають перейняти відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Що таке “вплив”, “влада”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?

2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження.

3. Як ви розумієте концепцію влади?

4. Дайте визначення категорії “лідерство”.

5. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?

6. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?

7. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера?

8. Які результати отримані в процесі дослідження особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?

9. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства?

10. Що таке стиль керування?

11. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень у рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?

12. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?

13. Як пов′язані між собою і чим відрізняються категорії “мотивація” і “лідерство”?

14. “Всі менеджери мають бути лідерами, але не всі лідери повинні бути менеджерами”. Чи погоджуєтеся ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою позицію.

15. Чи може менеджер самостійно вибирати свій стиль лідерства?

16. Які із теорій лідерства мають найбільше практичне застосування? Поясніть.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 12. Прийняття управлінських рішень

Зміст

1. Основи теорії прийняття рішень
2. Процес прийняття рішень
3. Методи творчого пошуку альтернатив

1. Основи теорії прийняття рішень

Рішення — це вибір альтернативи, речове відбиття власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за певними ознаками:

За сферою охоплення:

- загальні (стосуються всієї організації);
- часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);

за тривалістю дії:

- перспективні;
- поточні;

за рівнем прийняття:

- на вищому рівні управління;
- на середньому рівні управління;
- на нижчому рівні управління;

за характером розв'язуваних завдань:

- організаційні запрограмовані (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків, тут мало альтернатив;
- організаційні незапрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

виникають (обґрунтував американський фахівець Роберт Кац);

за способом обґрунтування:

- інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера;
- які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть призвести до несприйияття нової альтернативи;
- раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

за способом прийняття:

- одноособові;
- колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);
- колективні (приймаються загальними зборами).

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес.

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).
3. Середовище прийняття рішення:
   - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
   - ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
   - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації. Менеджер має можливість вибору альтернативи при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення.

У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з численних альтернатив. Однак процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

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

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, під час прийняття рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності (***інформаційні умови ПР***).

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

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

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати правильні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб’єктивний фактор під час прийняття рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

У теорії управління виділяють ***три основні моделі прийняття***

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Найменування моделі	*Базові поняття*	*Основні характеристики*	*Сфери застосування*
Класична модель	**Раціональність**	**Особа, що приймає рішення:** **- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення** **- має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки** **- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості** **- завжди має на меті максимізацію кінцевого результату**	**Прийняття програмованих рішень** **Достатність необхідної інформації**
Поведінкова модель	**Обмежена раціональність** **Досягнення задоволеності**	**Особа, що приймає рішення:** **- не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення** **- не має повної інформації про всі можливі альтернативи** **- не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи**	**Обмеженість або відсутність інформації**
Ірраціональна модель		**Рішення приймаються без дослідження альтернатив**	**Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються** **Вирішення проблем в умовах дефіциту часу** **Достатність влади для нав'язання свого рішення**

Класична модель спирається на поняття "*раціональності*" в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі – особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків ;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними.

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

Характеристики поведінкової моделі. Особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

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

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

1) поняття "***обмеженої раціональності***", яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття "***досягнення задоволеності***". Оскільки досягти "повної раціональності" неможливо, менеджери бажають аби їх "страх" щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що ***рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи***.

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення ***принципово нових, незвичайних рішень***, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах ***дефіциту часу***;

в) коли менеджер або група менеджерів мають ***достатньо влади для нав’язування свого рішення***.

2. Процес прийняття рішень

У теорії прийняття рішень розрізняють ***дві основні технології прийняття управлінських рішень***. Найпростішою технологією прийняття рішень є ***інтуїтивна***, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на рис. 12.1.

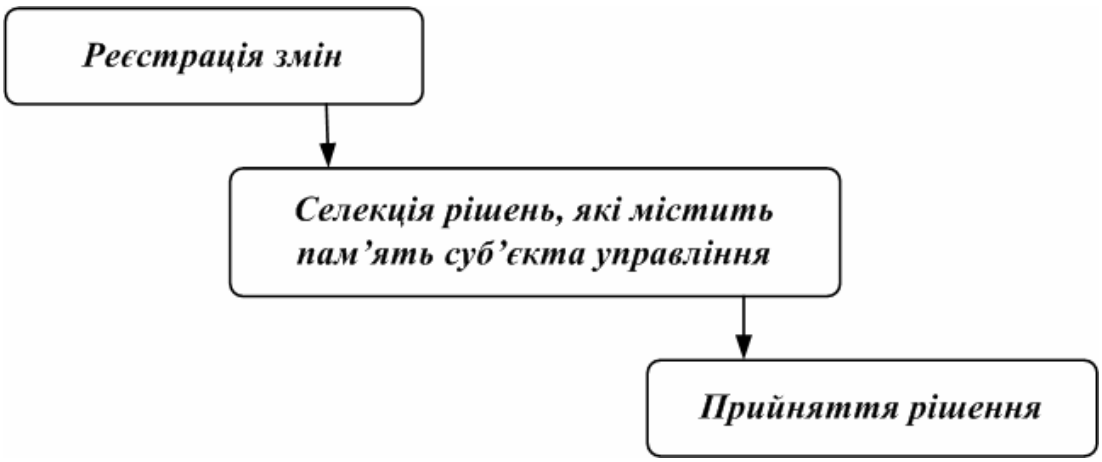


Рис. 12.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб’єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб’єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. ***Перевага*** інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний ***недолік*** – у значній імовірності помилки.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 12.2.

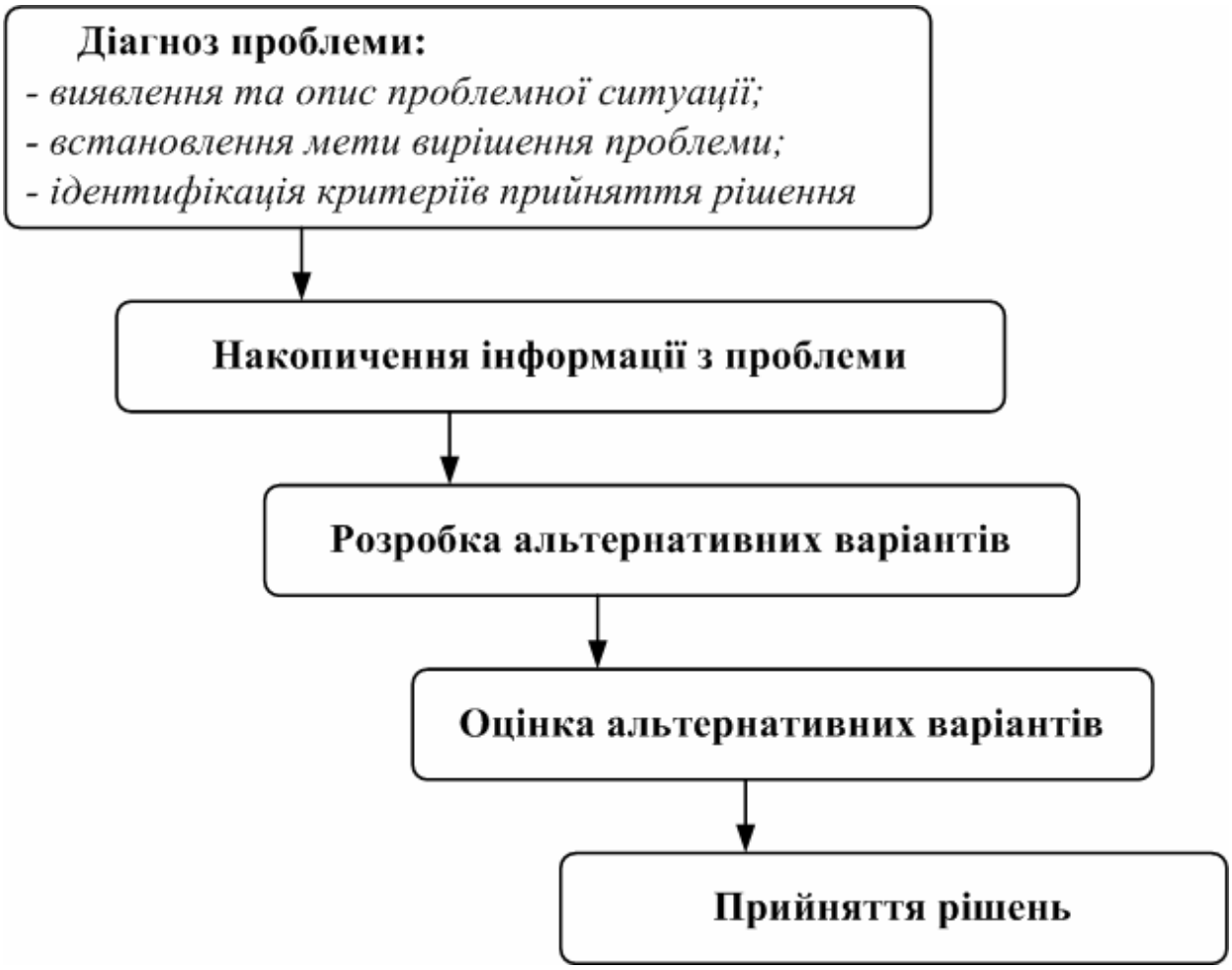


Рис. 12.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

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

1. ***Діагноз проблеми*** включає такі етапи:

виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. *Накопичення інформації про проблему* означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. ***Якість інформаційних матеріалів*** у свою чергу оцінюється за допомогою таких ***критеріїв***:

1) ***об'єктивність*** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:

повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

точність інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

несуперечливість інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

2) ***лаконічність*** – стисліть та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) ***актуальність*** – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) ***своєчасність*** – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) ***комунікативність*** – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

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

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

У процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

взаємовиключеність альтернатив – випливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

забезпечення однакових умов опису альтернатив: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових “стартових” умов для кожної альтернативи).

4. *Оцінка альтернативних варіантів*

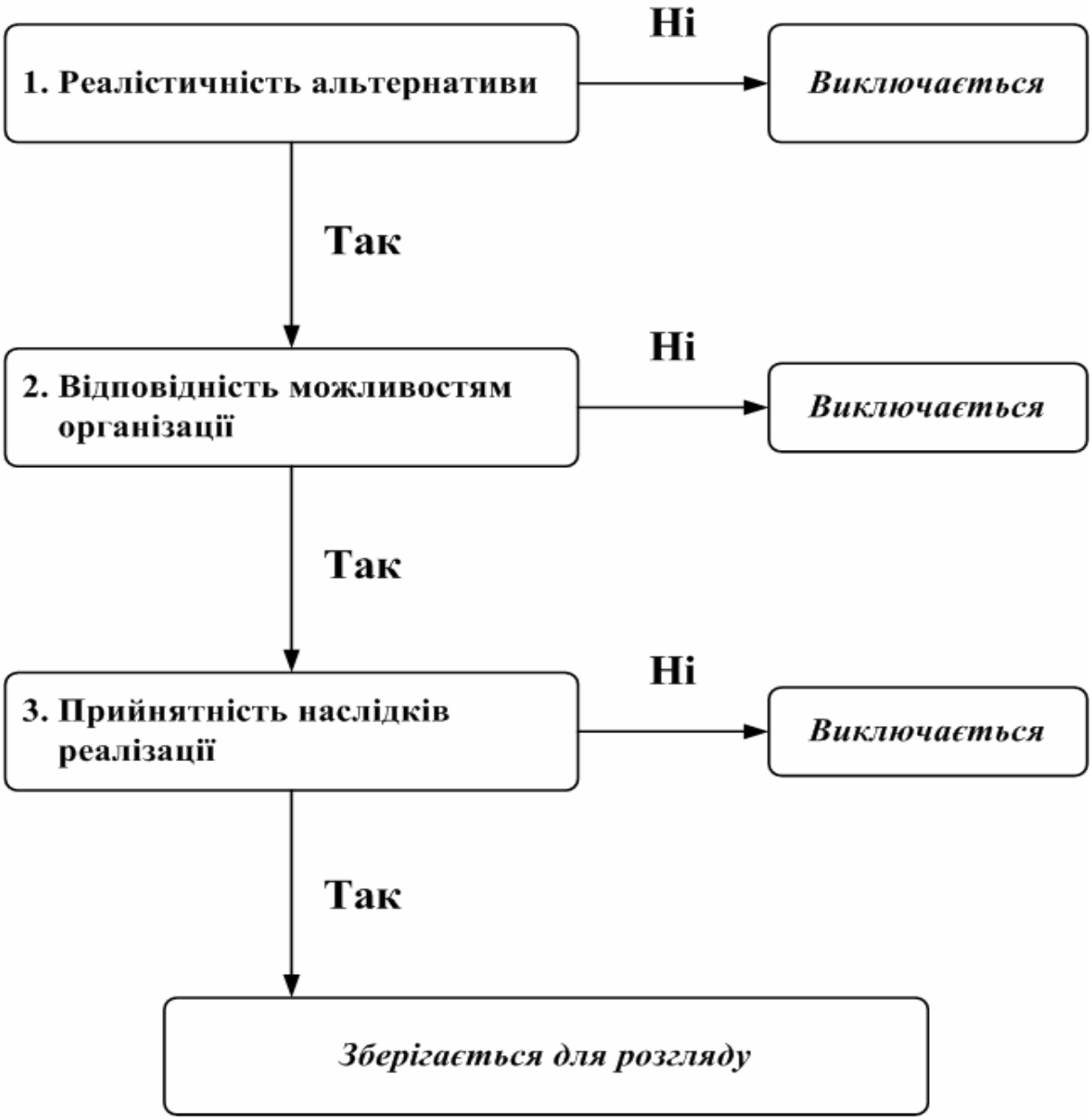


Рис. 12.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями (рис. 12.3):

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо);

відповідність ресурсам організації;

прийнятність наслідків реалізації альтернативи: не тільки основних, але і побічних; не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

5. *Прийняття рішення*. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

3. Методи творчого пошуку альтернатив

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

- методи ***індивідуального творчого пошуку*** (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи ***колективного творчого пошуку*** (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокнота);
- методи ***активізації творчого пошуку*** (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природою, художньої літератури тощо).

Метод інверсії – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути на виворіт, поміняти місцями тощо).

Метод ідеалізації – пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми.

Порівняно з індивідуальними ***колективні методи*** є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» базується на забороні критицизму на етапі висунення ідей.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Метод конференції ідей припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до "конференції ідей" осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення проблеми.

Метод колективного блокнота поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Упродовж певного періоду часу (звичайно два тижні) кожний учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

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

Метод контрольних запитань – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений А. Осборном. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати? Які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо? Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо? Що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Унаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики.

Узагальнена характеристика методів творчого пошуку альтернатив наведена на рис. 12.4.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

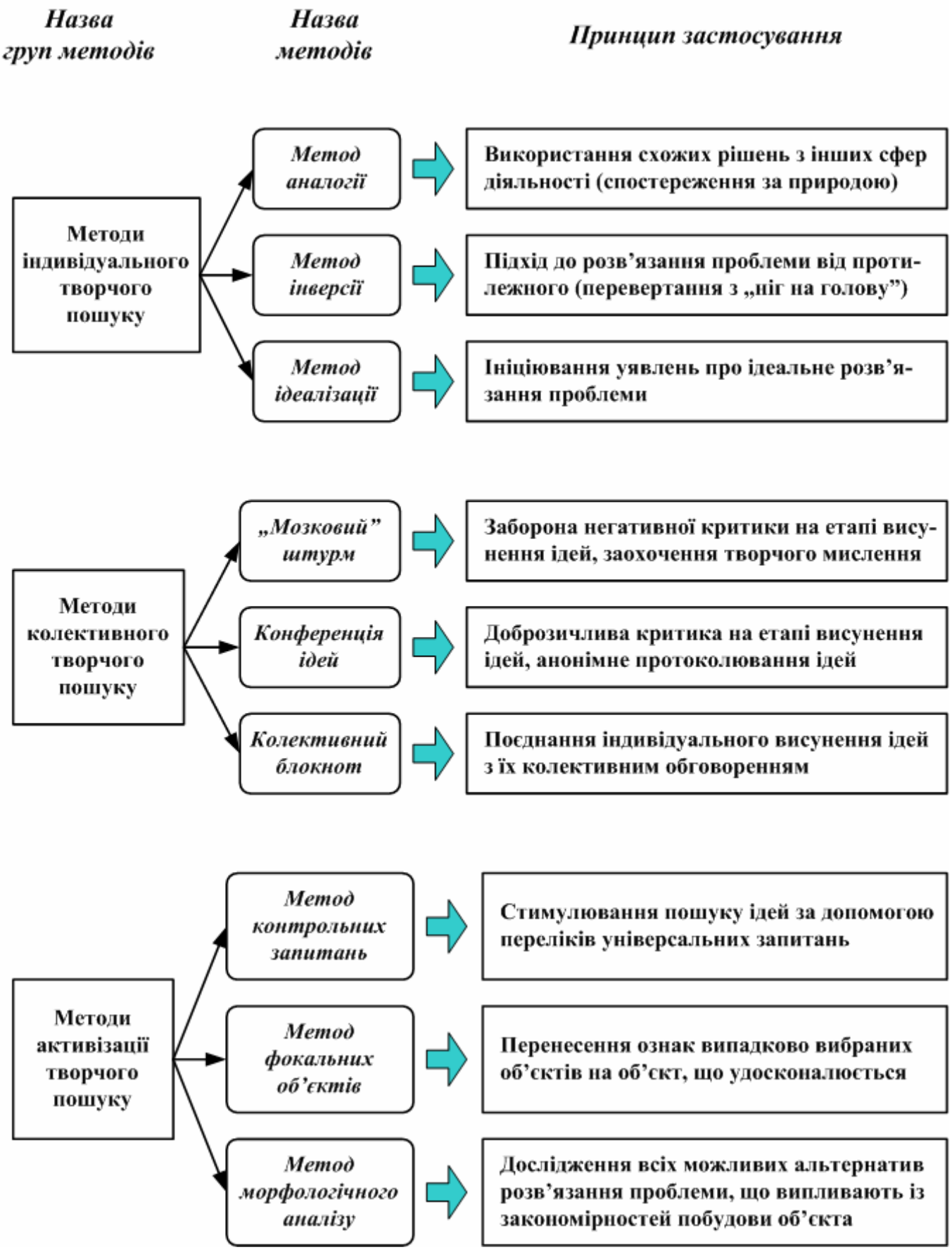


Рис. 12.4. Методи творчого пошуку альтернатив

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Місце управлінських рішень як категорії менеджменту процесі управління організацією.
4. Порівняння організаційних запрограмованих та організаційних незапрограмованих рішень.
5. Характеристика компромісних рішень і обґрунтування їх ролі в діяльності організації.
6. Порівняти колегіальні та колективні управлінські рішення. Що між ними є спільного, а що відмінного?
7. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
8. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
9. Вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
10. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
11. Застосування способів моделювання з метою вибору оптимальних рішень.
12. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?
13. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
14. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
15. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?
16. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?
17. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів Ви знаєте?
18. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?
19. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких – індивідуальне?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 13. Обґрунтування управлінських рішень

Зміст

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

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис. 13.1.

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

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

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

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

- методи, що застосовуються в умовах ***однозначної визначеності інформації*** про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах ***імовірнісної визначеності інформації*** про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах ***невизначеності інформації*** про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об’єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

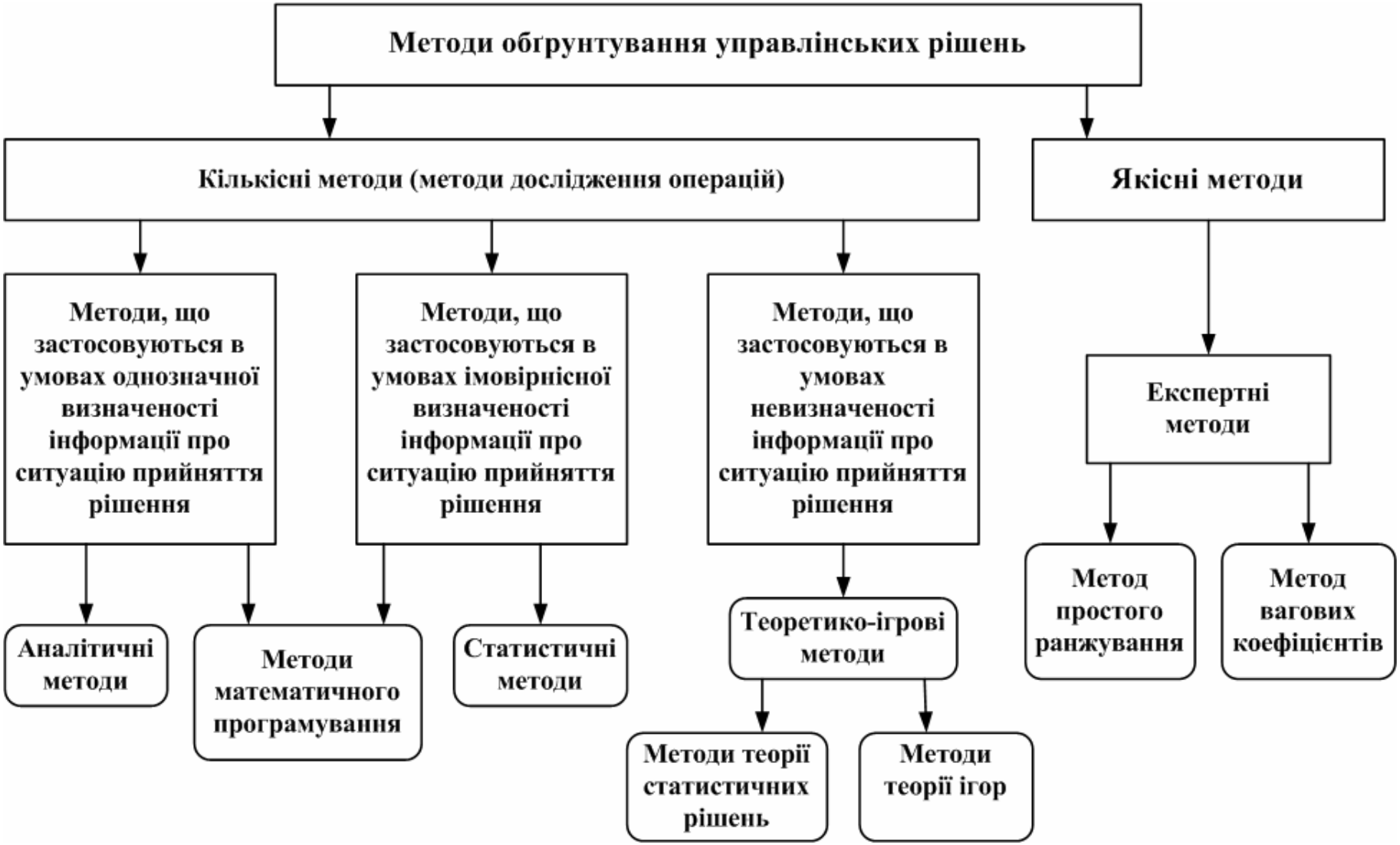


Рис. 13.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні з цієї групи методів широко використовують такі: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та ін.

Широко використовуються на практиці метод платіжної матриці і "дерево рішень".

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

2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень

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

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце під час реалізації кожної альтернативи;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

У концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту".

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми (рис. 13.2).

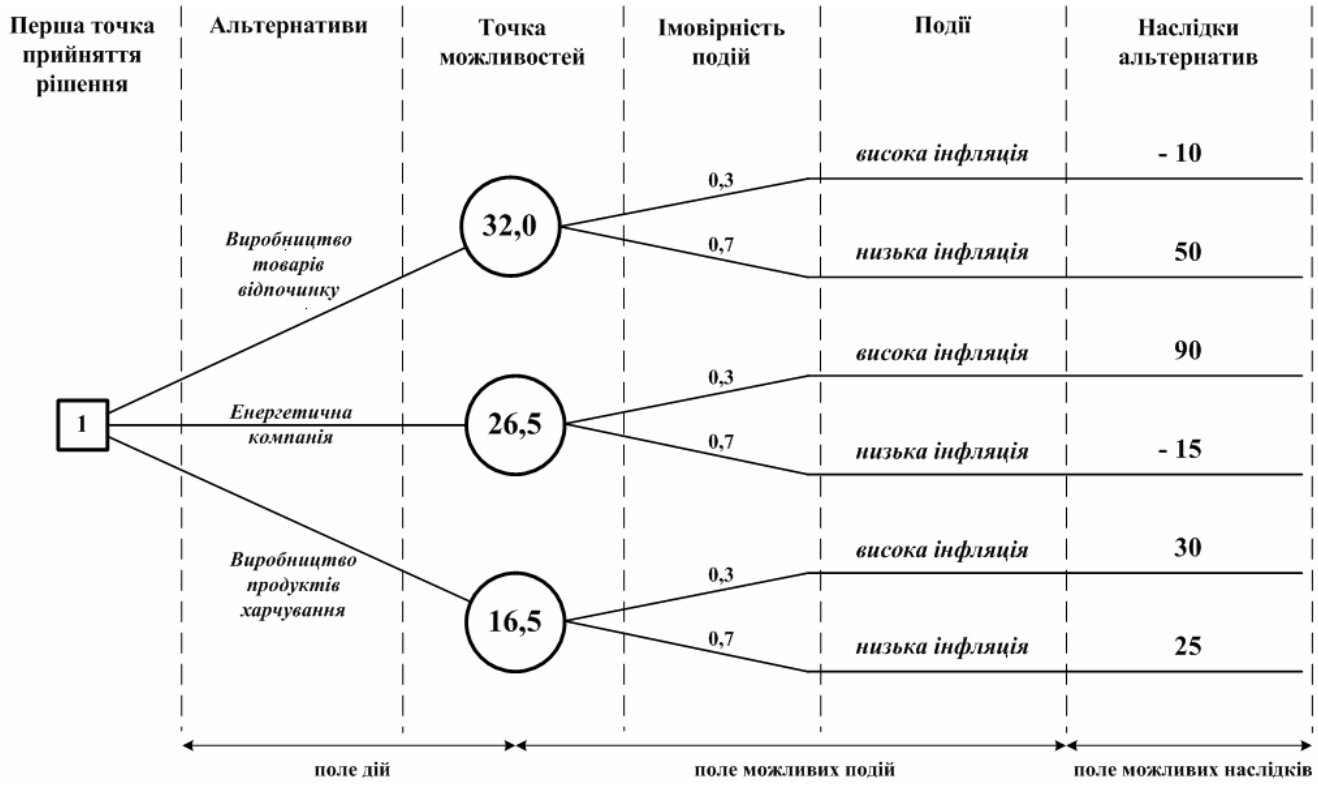


Рис. 13.2. Графік "дерева рішення" у задачі інвестування коштів фірми

Компоненти графіка „дерева рішень”:

три поля, які можуть повторюватися залежно від складності самої задачі: а) *поле дій* (поле можливих альтернатив). Тут

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

б) *поле можливих подій* (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені імовірності виникнення цих ситуацій;

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

три компоненти:

а) *перша точка прийняття рішення*. Вона звичайно зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

б) *точка можливостей*. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) "гілки дерева". Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

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

а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева;

б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь.

Метод "дерева рішень" застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

2. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

Теоретико-ігрові методи. У більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують: методи теорії статистичних рішень (ігри з природою); методи теорії ігор.

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

В задачах теорії статистичних рішень вже існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного стану природи. Проте зовсім невідомо, який із станів природи реально виникатиме. Для розв'язання таких задач використовуються такі критерії (табл. 13.1):

Критерій песимізму (критерій Уолта). Згідно з критерієм песимізму для кожної стратегії існує найгірший з можливих результатів. При цьому вибирається така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів. Критерій песимізму у математично формалізованому вигляді можна представити так: **max (min Rij).**

Критерій оптимізму. Відповідно до цього критерію, для кожної стратегії є найкращий з можливих результатів. За допомогою критерію оптимізму вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих: **max (max Rij).**

Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца). У реальності, особа яка приймає рішення, не є абсолютним песимістом або абсолютним оптимістом. Звичайно вона знаходиться десь поміж цими крайніми позиціями. Відповідно до таких передбачень і використовується критерій коефіцієнта оптимізму. Для математичної формалізації коефіцієнта оптимізму до його формули вводиться коефіцієнт λ, який характеризує (у частках одиниці) ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. При цьому вибирається стратегія, яка забезпечує: **max[λ (max Rij) + (1- λ)(min Rij)].**

Критерій Лапласа. За допомогою трьох попередніх критеріїв стратегія обиралася, виходячи з оцінки результатів станів природи і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

практично не враховувалися ймовірності виникнення таких станів. Критерій Лапласа передбачає розрахунки очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів виникнення кожного стану природи зважених на ймовірності появи кожного з них. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект.

Таблиця 13.1

Критерії теорії статистичних рішень

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

- побудову матриці втрат. Втрати (bij) при цьому розраховуються окремо для кожної стратегії за формулою:

bij = max Rij - min Rij;

- вибір кращої стратегії за формулою: **min (max bij).**

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

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

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

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

Основне завдання теорії ігор можна сформулювати так: визначити, яку стратегію має застосувати розумний гравець у конфлікті з розумним противником, щоб гарантувати кожному з них виграш, причому відхилення будь-кого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш.

Центральне місце в теорії ігор займають ***парні ігри з нульовою сумою***, тобто ігри, в яких: беруть участь тільки дві сторони; одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша. Такий рівноважний виграш, на який мають право розрахувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається ***ціною гри***. Розв’язати парну гру з нульовою сумою означає знайти пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, іншу – для другого) і ціну гри.

Дві компанії **Y** і **Z** з метою збільшення обсягів продажу

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

продукції розробили такі альтернативні стратегії:

Компанія **Y** : - **Y1** (зменшення ціни продукції);

Y2 (підвищення якості продукції);

Y3 (пропозиція вигідніших умов продажу).

Компанія **Z** : - **Z1** (збільшення витрат на рекламу);

Z2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);

Z3 (збільшення кількості торгових агентів).

Вибір пари стратегій **Yi** і **Zj** визначає результат гри, який позначимо як Aij і вважатимемо його виграшем компанії **Y**. Тепер результати гри для кожної пари стратегій **Y** і **Z** можна записати у вигляді матриці, у якій **m** рядків та **n** стовпців. Рядки відповідають стратегіям компанії **Y**, а стовпці – стратегіям компанії **Z**:

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

Така таблиця називається ***платіжною матрицею гри***. Якщо гра записана у такому вигляді, це означає, що вона приведена до нормальної форми. Для розв'язання гри розраховують ***верхню*** і ***нижню ціну гри*** та обчислюють ***сідлову точку***.

Нижню і верхню ціну гри знаходимо керуючись принципом обережності, згідно з яким у грі потрібно поводити себе так, щоб за найгірших для тебе дій суперника отримати найкращий результат (критерій песимізму).

Нижня ціна гри (яку прийнято позначати α) розраховується шляхом визначення мінімального значення **Aij** по кожному рядку платіжної матриці (стратегії гравця **Y**) і вибору з-поміж них максимального значення, тобто:

$$\alpha = \max (\min Aij).$$

Верхня ціна гри (яку прийнято позначати β) розраховується

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

шляхом визначення максимального значення **Aij** по кожному стовпцю платіжної матриці гри (стратегії гравця **Z**) і вибору з-поміж них мінімального значення, тобто: $\beta = \min (\max Aij)$.

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

Чисті стратегії – це пара стратегій (одна - для першого гравця, а друга – для другого гравця), які перехрещуються в сідловій точці. Сідлова точка в цьому випадку і визначає ціну гри. Ігри, які не мають сідлової точки, на практиці трапляються частіше. У цьому випадку рішення знаходиться в межах ***змішаних стратегій***. Знайти рішення гри без сідлової точки означає визначення такої стратегії, яка передбачає використання кількох чистих стратегій.

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують такі експертні методи: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

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

Оцінки ознак (a_{ij}) кожного експерта зводяться в таблицю.

Ознаки	***Експерти***			
	1	***2***	***...***	***m***
x_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1m}
x_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2m}
...	...	...	...	...
x_n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nm}

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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

$$S_i = (\sum_{j=1}^{m} a_{ij}) / m \ ,$$

де a_{ij} *– порядок надання переваги* ***i****-тій ознаці* ***j****-им експертом;*

j ***-*** *номер експерта;*

i ***-*** *номер ознаки;*

m - *кількість експертів.*

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

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

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або100;

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

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

$$S_i = (\sum_{j=1}^{m} a_{ij}) / m \ ,$$

де: a_{ij} *– ваговий коефіцієнт, який призначив* ***j****-ий експерт* ***i****-ій ознаці;*

j *– номер експерта;*

i *– номер ознаки;*

m *– кількість експертів, які оцінюють* ***i****-ту ознаку.*

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?
2. За яких умов доцільно використовувати аналітичні методи?
3. За яких умов доцільно використовувати методи математичного програмування?
4. За яких умов доцільно використовувати теоретико-ігрові методи?
5. У чому полягає суть застосування статистичних методів при обґрунтуванні управлінських рішень?
6. За яких умов доцільно використовувати експертні методи? У чому полягає сутність методу простого ранжування і методу вагових коефіцієнтів?
7. У чому сутність методу “платіжна матриця”?
8. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.
9. Що собою являє графік "дерева рішення" у задачі інвестування коштів фірми ?
10. Які критерії використовуються для розв’язання в теорії статистичних рішень?
11. Як формується основна задача теорії ігор?
12. Що таке ціна гри та сідлова точка?
13. Як Ви розумієте категорії “чиста стратегія” та “змішана стратегія”?
14. Які експертні методи використовуються для обґрунтування управлінських рішень?
15. Які методи можна використовувати при обґрунтування рішень в умовах невизначеності ?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 14. Комунікації

Зміст

1. Процес комунікації
2. Міжособистісні та організаційні комунікації
3. Управління комунікаційними процесами

1. Процес комунікації

У *вузькому розумінні* ***комунікація*** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У *теорії управління* під ***комунікацією*** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння (рис. 14.1).

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири *умови*:

наявність щонайменше двох осіб:

- відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 14.2, виділяють такі ***етапи***: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передача повідомлення через канал;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок.

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Основні елементи комунікації:

- Відправник – особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її у повідомлення і передає його іншій особі або групі осіб
- Одержувач – особа (або група осіб), для якої передається повідомлення
- Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів і представлена у відчутній формі думка, що призначена для передавання
- Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення від відправника до одержувача
- Перешкоди комунікації ("шум") – це будь-яке втручання в процес комунікації, яке викривлює сутність або зміст повідомлення

Основні етапи процесу комунікації:

1. Формування концепції комунікації. З′ясування відправником мети комунікації і визначення смислу того, що він хоче передати (яку саме інформацію зробити предметом комунікації)
2. Кодування – це процес перетворення того, що призначене для передавання, у повідомлення. Процес кодування складається: з вибору системи носіїв інформації (звук, світло, фізичні дії тощо); з організації таких носіїв у певну форму (промова, текст, рисунок тощо); з формування повідомлення
3. Передавання повідомлення по каналу комунікації – являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача
4. Декодування – це процес перекладання одержувачем отриманого повідомлення у зрозумілу для нього форму
5. Інтерпретація та оцінка повідомлення – це процес усвідомлення сутності та змісту повідомлення, а також сприйняття або формування власного ставлення до повідомлення
6. Зворотний зв'язок – це відповідь одержувача на повідомлення

Рис. 14.1. Поняття, основні елементи та етапи процесу комунікації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

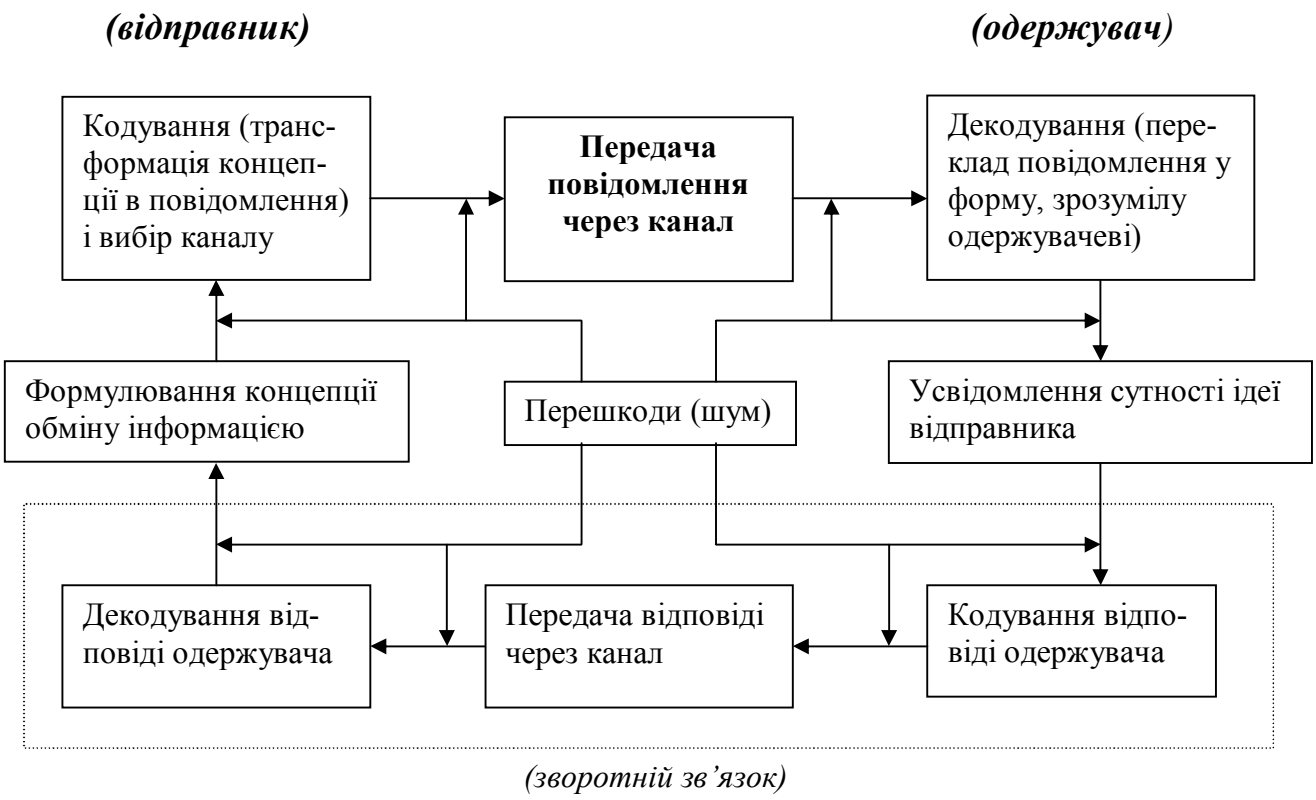


Рис. 14.2. Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. На етапі *формулювання концепції обміну інформацією* відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. *Кодування* – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. *Результативність кодування* залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

відправник.

На цьому ж етапі вибирається *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

3. *Передача повідомлення* по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. *Декодування* означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це *зворотній зв'язок* - процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу, декодує це повідомлення, порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

2. Міжособистісні та організаційні комунікації

У загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін ***"міжособові комунікації"***.

В організації працівники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття ***"організаційні комунікації"***.

Вирізняють ***три основні методи міжособових комунікацій***:

- усна комунікація;
- письмова комунікація;
- невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації належать: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами ***письмової комунікації*** виступають: накази;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- незмінність упродовж тривалого часу, може зберігатися;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;
- ретельне формулювання, поміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної за обсягом інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 14.1.

Таблиця 14.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	***Елементи системи***
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

Залежно від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;

покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють ***три типи організаційних комунікацій***:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

У межах ***міжрівневих комунікацій*** розрізняють: низхідні й висхідні.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх ***мета*** – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. ***Метою*** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх ***мета*** – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація й інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами. Всі зазначені

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати ***комунікаційними мережами***.

У теорії управління розрізняють ***п'ять базових типів комунікаційних мереж***: ланцюгова мережа; Y- мережа; розкладена мережа; кільцева мережа; мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На рис. 14.3. представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

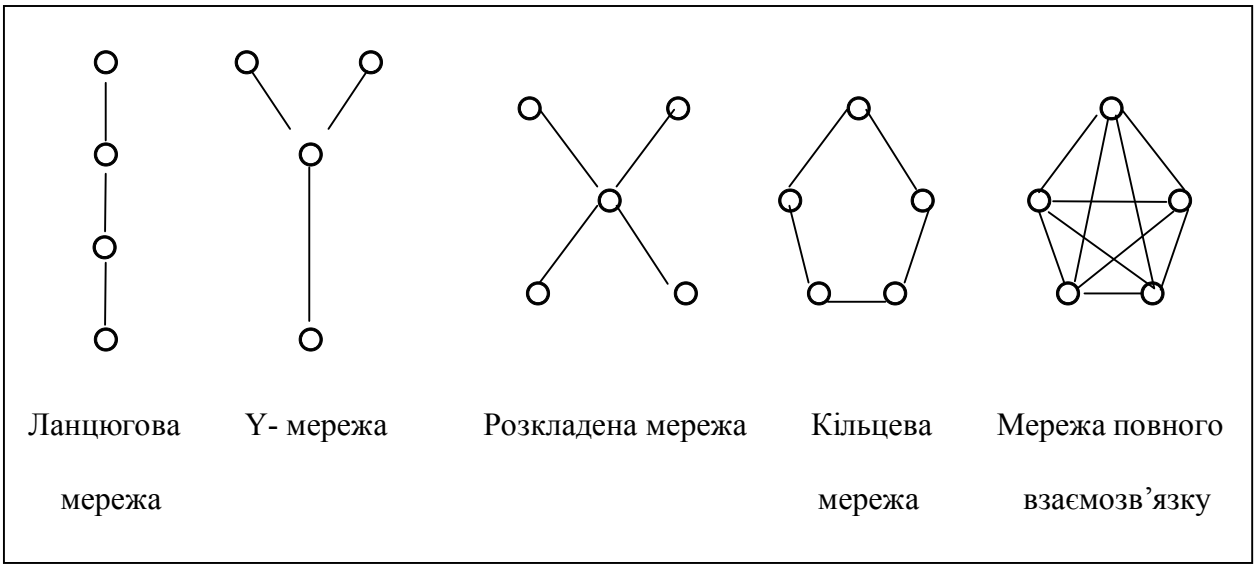


Рис. 14.3. Ефективність комунікаційних мереж

Мережа ***неформальних комунікацій*** отримала назву ***"виноградної лози"***. У такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати "чутками". Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою. Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

Таблиця 14.2.

Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;

- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів (рис. 14.4.).

Існує багато ***факторів***, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. ***Фільтрація***. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком: конфлікту між сферами компетенції; конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення; висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Перешкоди на шляху ефективної комунікації – це об'єктивні та суб'єктивні фактори, які деформують (викривлюють) процес комунікації. До основних з них належать:

- Фільтрування – свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її привабливішою для одержувача
- Вибіркове сприйняття – одержання інформації вибірково, коли одержувач бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик
- Семантичні бар'єри – для різних людей ті самі слова можуть мати різне значення. Одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник
- Емоції – повідомлення часто інтерпретується по-різному, залежно від того, який настрій у одержувача в момент комунікації
- Інформаційне перевантаження – ситуація, коли кількість інформації, яку повинна осмислити людина, перевищує її можливості опрацювання інформації
- Поганий зворотний зв'язок – відсутність або слабка реакція одержувача на передання йому повідомлення

Методи подолання перешкод комунікації – це засоби підвищення ефективності комунікації. До основних з них належать:

- Удосконалення зворотного зв'язку – використання засобів активізації та поглиблення зворотної реакції на повідомлення (запитання до слухачів, повторення частини сказаного, передавання повідомлення у різних варіантах тощо)
- Регулювання інформаційних потоків – перерозподіл інформаційних потоків шляхом удосконалення формальних і неформальних комунікаційних мереж, вертикальної та горизонтальної комунікації правильного вибору засобів комунікації
- Розвиток вміння активно слухати – дотримання настанов ефективного слухання
- Використання емпатії – намагання поставити себе на місце відправника, що дає змогу краще зрозуміти справжній зміст його повідомлення
- Спрощення мови повідомлення – використання слів, які аудиторія гарантовано зрозуміє

Рис. 14.4. Перешкоди на шляху ефективної комунікації та методи їх подолання

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

2. ***Вибіркове сприйняття***. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

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

Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. ***Поганий зворотній зв'язок***.

5. ***Культурні відмінності*** між відправником і одержувачем інформації.

6. ***Інформаційні перевантаження*** виникають унаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіву менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає: удосконалення повідомлень; удосконалення механізму розуміння повідомлень. Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

- удосконалення зворотного зв'язку на основі: формулювання запитань у процесі повідомлення; повторення всього або частини повідомлення; застосування різних варіантів викладення інформації;

- ***використання емпатії*** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;

- ***заохочення взаємної довіри***;

- ***спрощення мови повідомлення***;

- ***розвитку здібностей ефективно слухати***.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою, яка залежить в основному від ступеня обізнаності обох сторін про інформацію, що виступає предметом обміну.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття “комунікація” та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
2. Назвіть основні елементи комунікації.
3. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
4. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?
5. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
6. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
7. Що таке формальні та неформальні комунікації?
8. Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
9. У чому ви бачите специфіку низхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
10. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
11. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?
12. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
13. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
14. Що таке стиль комунікації?
15. Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?
16. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
17. Як ви розумієте поняття “вміння активно слухати”?
18. Як розвинути навички активного слухання?
19. Як ви вважаєте, враховуючи власний досвід, що найчастіше стає причиною невдалої комунікації?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

20. Якому методу комунікації віддають перевагу менеджери в процесі обміну інформацією зі своїм начальником, зі своїми підлеглими?

21. Чи має менеджер можливість контролювати канали неформальної комунікації?

22. Яку з перешкод до ефективної комунікації найважче долати на практиці?

23. Наскільки ефективним засобом комунікації можуть бути чутки?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Тема 15. Конфлікти у менеджменті

Зміст

1. ***Визначення конфлікту***
2. ***Види та типи конфліктів***
3. ***Причини та наслідки конфліктів***
4. ***Функції конфліктів і методи управління конфліктами***

1. Визначення конфлікту

Конфлікт — це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його основні ознаки, сформулювати умови його виникнення.

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту.

Для конфлікту завжди характерно протиборство суб'єктів соціальної взаємодії, що виявляється через нанесення взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного).

Необхідними 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, що беруть участь у конфлікті.

Сторонами конфлікту вважають суб'єкти соціальної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб'єкти, які явно (неявно) підтримують учасників конфлікту.

Предмет конфлікту — об'єктивно наявна чи уявна проблема,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

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.

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити основні ознаки його прояву.

Ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- неподільність об'єкта конфлікту, тобто об'єкт конфлікту не може бути поділено між учасниками конфліктної взаємодії;
- бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із наявної ситуації.

Характерними рисами конфлікту є невизначеність результату, розходження цілей і поведінки кожної зі сторін.

Початок конфлікту визначається об'єктивними (зовнішніми) ознаками поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Якщо інший учасник усвідомлює, що ці акти спрямовано проти нього, і протидіє їм, то конфлікт починається; якщо дії не починаються, то виникає конфліктна ситуація.

Початок конфлікту визначається за таких ***умов:***

- перший учасник свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику (опоненту), при цьому під дією розуміється як передача інформації, так і фізична дія;
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. Тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт почався.

Таким чином, конфлікт відсутній, якщо діє тільки один учасник чи учасники виконують лише розумові дії (планування мети, обмірковування плану дій, прогнозування майбутньої

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

поведінки). Конфлікт починається тоді, коли сторони починають активно протистояти один одному, переслідуючи кожен свою мету. До цього ми маємо лише конфліктну ситуацію.

Розвиток конфлікту, як правило, відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді й предмета конфлікту: виникнення невеликої конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб'єктів, ті залучають своїх захисників, свідків, адвокатів; зачіпаються інтереси свідків, розростається предмет конфлікту та склад його учасників.

Закінчення конфлікту – припинення дій усіх сторін-конфліктерів, незалежно від причин, з яких почався конфлікт.

2. Види і типи конфліктів

Для правильного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має ***типологізація*****,** тобто вичленовування основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити **класифікацію** залежно від основних **ознак:** способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб. На основі класифікації визначають види й різновиди конфліктів (табл. 15.1).

Вид конфлікту — варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.

1. ***Спосіб розв'язання*** конфліктів припускає їх розподіл на антагоністичні (насильницькі) конфлікти та компромісні (ненасильницькі).

Насильницькі (антагоністичні) конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє. ***Наприклад***: повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Компромісні конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії.

Таблиця 15.1

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв'язання:	- насильницькі; - ненасильницькі
2. Сфера прояву:	- політичні; - соціальні; - економічні; - організаційні
3. Спрямованість впливу:	- вертикальні; - горизонтальні
4. Ступінь виразності:	- відкриті; - приховані
5. Кількість учасників:	- внутріособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові
6. Потреби:	- когнітивні; - конфлікти інтересів

2. ***Сфери прояву конфліктів*** украй різноманітні: політика, економіка, соціальні відносини, погляди й переконання людей. Виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти.

Політичні конфлікти — зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу.

Соціальний конфлікт являє собою суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризується посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти ***трудові*** чи ***соціально-трудові,*** тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників.

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, в основі яких лежать суперечності між економічними

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

інтересами окремих особистостей, груп. Це боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо. Зазначені види конфліктів поширені на різних рівнях управління.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, регламентування діяльності особи, застосування розподільчих відносин в організації: використання посадових інструкцій, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків; упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників.

3. ***За спрямованістю впливу*** виділяють вертикальні й горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

У ***вертикальних*** конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство.

У ***горизонтальних*** конфліктах відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники — споживачі.

4. ***Ступінь виразності*** конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів.

Відкриті конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту.

У разі **прихованого** конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби.

5. ***Кількість учасників конфліктної*** взаємодії дозволяє поділяти їх на внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, між особою та групою.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотриманням необхідних норм.

На вибір правильного рішення у разі внутріособистісного конфлікту людина може витратити багато сил і часу, а отже, стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес, а перед ухваленням рішення поведінка особистості може стати неконтрольованою. *Прикладами є конфлікти «плюс-плюс», «плюс-мінус», «мінус-мінус».*

Конфлікти «плюс-плюс» припускають вибір одного з двох сприятливих варіантів. Наприклад, куди поїхати відпочивати чи що купити (машину якої марки). Слід зазначити: вибір відбувається з двох сприятливих варіантів, однак необхідність вибору може бути настільки складною й болісною, що супроводжуватиметься стресовими ситуаціями.

Конфлікти «плюс-мінус» — це конфлікти притягання й відштовхування, ухвалення рішення, коли кожний із варіантів може мати і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати треба один, з урахуванням розв’язання загального завдання.

Наприклад: у конфлікті керівника з підлеглим звільнення підлеглого постає для керівника як альтернатива: звільнення невигідного підлеглого (позитивний аспект) і необхідність пошуку нового співробітника, працівника для виконання поставленого завдання (негативний аспект). У даному випадку необхідно прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні та матеріальні витрати на реалізацію поставленої мети. Якщо залишити гарного, але невигідного працівника, змусити його працювати над поставленим завданням, то наслідки такого рішення можуть незабаром негативно позначитися на результатах, тоді конфлікт із внутріособистісного переросте в конфлікт із підлеглим, тобто в міжособистісний.

Іншим різновидом внутрішньоособистісного конфлікту є ***рольовий*** конфлікт, коли в однієї особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

одна одній. Постає питання вибору, що виконувати.

Наприклад: майстрові виробничої ділянки надіслано вказівку від начальника цеху нарощувати випуск продукції, а керівник служби якості наполягає на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу. Майстрові давалися суперечливі вказівки, причому одночасно.

Даний конфлікт у результаті може бути зведено до конфлікту ***«мінус-мінус»,*** оскільки майстра поставлено перед проблемою вибору: що робити, чию вказівку виконувати, за рахунок чого це робити.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника.

Наприклад: жінка-керівник давно планувала в суботу поїхати разом із чоловіком і дітьми відпочити за місто, до того ж велика увага до роботи стала погано позначатися на сімейних відносинах. У п'ятницю ввечері в її безпосереднього начальника виникли проблеми щодо виконання термінового завдання, і він наполіг, щоб вона взялася вирішувати ці проблеми у вихідні дні і навіть вийшла на роботу в суботу. Інакше під загрозою зриву опинився б украй вигідний для фірми контракт, за виконання якого відповідає підрозділ саме цієї жінки.

Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання («хочу»), можливості («можу»), необхідності («треба»).

Міжгрупові конфлікти **—** конфлікти між різними групами, підрозділами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані спільноти. Слід зазначити, що ця згуртованість може зникнути відразу після припинення конфлікту, але в момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути досить значною.

Міжособистісні конфлікти являють собою зіткнення індивідів із групою, між собою, боротьбу за інтереси кожної зі сторін. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів.

Залежно від ***порушених потреб*** виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Конфлікт когнітивний – конфлікт поглядів, точок зору, знань. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

Конфлікти інтересів можна представити як противагу конфлікту когнітивному, що означає протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

У зв'язку з тим, що розподіл конфліктів на види представляється досить умовним, чіткої межі між різними видами не існує, і на практиці виникають такі конфлікти: організаційні вертикальні міжособистісні; горизонтальні відкриті міжгрупові тощо.

3. Причини та наслідки конфліктів

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

Причини конфлікту — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний (рис. 15.1).

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо.

Обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Людям властиве прагнення до ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту.

Рис. 15.1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

Розходження в цілях (нераціональна організація праці) обумовлено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем переконань. Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.

Із посиленням спеціалізації підрозділів підприємств підвищуються можливості для самостійного формулювання цілей, використання спеціальних методів управління.

У виробничих умовах існує об'єктивна ***взаємозалежність завдань.*** Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні.

Приклад: на виробничій ділянці цеху часто відбувається випуск бракованої продукції внаслідок роботи несправного устаткування. У цеху немає механіків, що відповідають за роботу якогось конкретного виду устаткування, до ремонту підключаються вільні працівники, оплату їх праці не пов'язано з якістю продукції, що випускається. Керівник цеху звинувачує начальника ділянки за брак, а той – працівників.

Помилки управління – це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу. Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів) через їхнє своєчасне навчання, оволодіння практичними навичками, формування ринкового мислення, оволодіння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначати «вузькі» місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів.

Слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей – стандартних способів захисту інтересів працівників – сприяють виникненню суперечностей.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях**.**

Приклад: неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці може викликати негативні емоції працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є ***нестача чи перекручування інформації***: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Приклад: перед проведенням атестації в організації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність в організації було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі — провісник конфлікту.

Об'єктивні причини тільки тоді перетворюються на джерела реального конфлікту, коли перешкоджають реалізації потреб особи чи колективу, не задовольняють індивідуальні чи групові інтереси.

Перераховані причини можуть призвести до кожного з розглянутих раніше видів конфліктів. Однак існують причини, що трапляються найчастіше.

Так, 75-80 % міжособистісних конфліктів породжуються зачепленими матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

Конфлікти між особистістю та групою в основному зумовлено

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки.

Міжгрупові конфлікти породжуються здебільшого розбіжністю в поглядах чи інтересах, хоч подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси.

Об'єктивні умови визначають особливості діяльності для багатьох учасників соціальної взаємодії, але лише для окремих осіб, чиї інтереси порушено, вони можуть стати причиною конкретного конфлікту.

На всю мережу об'єктивних детермінант, що зумовлюють виникнення конфліктів, найчастіше накладається дія цілого ряду суб'єктивних факторів, що коріняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та в їх міжособистісній взаємодії. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

1) *порушення принципів управління*, що виявляються в неправильних діях керівників (порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

2) *неправильні дії підлеглих* (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

3) *психологічна несумісність працівників*, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

4) *наявність у колективі* так званих *«важких людей»* — «агресивістів», «скаржників», «зануд», які своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

5) виникнення в міжособистісних контактах працівників колективу суперечностей, які призводять до того, що одні індивіди своїми словами, судженнями, вчинками торкаються чи принижують соціальний статус інших, їхні матеріальні й духовні інтереси, моральну гідність, престиж;

6) *маніпулювання*, тобто приховане управління співрозмовни-

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ком, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує однобічні переваги за рахунок жертви;

7) *невідповідність слів, оцінок, учинків* одних членів колективу *очікуванням*, вимогам інших його членів.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому невигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неуважність чи проблеми зі швидким розумінням.

Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей .

До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликано нереальною розбіжністю в поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з різних боків.

Однією з найтиповіших причин конфліктів, що належать до цієї групи, є внутрішньогруповий фаворитизм, тобто надання переваги членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп.

Особистісні фактори конфліктів зумовлено особливостями психіки людини (мірою її збудливості, егоцентризму, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінкою тощо).

Не можна не враховувати той факт, що у визначених ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник і його дії, особливо якщо він схильний вносити в принципову боротьбу думок багато «дріб'язкового» і дозволяє собі особисті випади, а також він є злопам'ятним і недовірливим, завжди привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії.

Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як незаперечного принципу керування, марнославство і чванство, різкість і брутальність у поводженні з підлеглими.

Багато конфліктів виникають із вини керівників, які прагнуть знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не виявляючи належної вимогливості до себе, вони понад усе ставлять особистий інтерес і створюють навколо себе атмосферу вседозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію та знайти правильний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і почуття інших людей породжують конфлікт.

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів трапляються найбільш часто, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів.

4. Функції конфліктів і методи управління конфліктами

Важливим є питання про місце та роль конфліктів у процесі життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації. Іще мислителі Стародавнього Світу й середньовіччя вбачали в конфліктах деякий засіб до взаєморозуміння та доброї згоди.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого — залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому — спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

Конфліктне зіткнення належить до тих явищ, що не можна однозначно оцінити. Воно виступає способом соціальної взаємодії в умовах загострення напруженості між людьми, коли виявляються несумісні погляди, позиції й інтереси, відбувається протиборство сторін, що переслідують далекі одна від одної цілі.

У силу самої своєї природи конфлікт може бути носієм і творчих, і руйнівних тенденцій, бути добром і злом одночасно, приносити як користь, так і шкоду сторонам, що беруть участь у ньому. Тому функції конфлікту характеризуються з урахуванням

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

їхньої позитивної і негативної спрямованості (табл. 15.2).

Життєдіяльність являє собою незліченну кількість фактів, що підтверджують функціональну розмаїтість конфліктів за спрямованістю, корисними та шкідливими наслідками.

Таблиця 15.2

Функціональна спрямованість конфліктів

Функції конфлікту	**Спрямованість конфлікту**	
	позитивна	**негативна**
Інтеграція персоналу	розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів	ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавіллю, анархії
Активізація соціальних зв'язків	надання взаємодії спів робітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства	непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості	виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею
Інновація, сприяння творчій ініціативі	підвищення активності й мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості, новим і оптимальним рішенням	створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму і творчої ініціативи; відхід від альтернативних рішень
Трансформація (перетворення) ділових відносин	створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	погіршення морально-психологічної атомсфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформація про організацію і її персонал	підвищення рівня ін формованості працівників про стан справ в організації; «знаходження спільної мови»	посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалогу, обміну думками
Профілактика протиборств	урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудових відносинах	нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур

Будь-який конфлікт виконує як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) функції. Незважаючи на досить чіткий їх поділ у теоретичному плані, на практиці буває нелегко провести межу між конструктивністю й деструктивністю конкретного конфлікту. Це зумовлено такими причинами:

— важко уявити узагальнену оцінку позитивних і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

негативних наслідків конфліктної взаємодії;

— ступінь конструктивності й деструктивності конфлікту може змінюватися на різних стадіях його розвитку;

— конфлікт може оцінюватися як конструктивний для однієї зі сторін-конфліктерів і як негативний — для іншої сторони;

— конструктивність і деструктивність конфлікту можна розглядати як стосовно основних учасників, так і стосовно соціального оточення.

Існує безліч методів управління конфліктами. Загалом їх можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутріособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- переговори;
- відповідні агресивні дії.

Внутріособистісні методи впливають на окрему особу й полягають у правильній організації своєї власної поведінки, в умінні висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку опонента. Методи використовуються для передання іншій особі персонального ставлення до певного предмета без обвинувачень і вимог, але з метою зміни індивідуального ставлення іншої людини. Методи дозволяють людині відстояти свою позицію, не перетворюючи опонента на супротивника. Це особливо ефективне, коли людина розлючена, невдоволена.

Структурні методи впливають переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.

Роз'яснення вимог до роботи вважається одним із ефективних методів запобігання та врегулювання конфліктів. Кожен працівник повинен чітко уявляти собі свої обов'язки, відповідальність і права.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій, прав і відповідальності за рівнями управління.

Використання координаційних механізмів полягає в залученні структурних підрозділів організації та посадових осіб у процес управління, в разі потреби втручання в конфлікт і допомоги у розв'язанні спірних питань між сторонами-конфліктерами. До найпоширеніших механізмів відноситься ієрархія повноважень, що впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. За наявності розбіжності уявлень співробітників з якогось питання конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального керівника з пропозицією прийняти необхідне рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглі зобов'язані виконувати рішення свого керівника.

Розробка чи уточнення загально організаційних цілей дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників організації, направити їх на вирішення оперативних завдань.

Створення обґрунтованих систем винагороди також можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і дозволяє уникнути деструктивних конфліктів. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб чи групи осіб.

Міжособистісні методи передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корекції стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам. Поряд із традиційними стилями конфліктної поведінки, до яких належать пристосування (поступливість), відхилення, протиборство, співробітництво та компроміс, варто звернути увагу на примус і вирішення проблеми.

Примус означає спроби людини змусити прийняти її точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, що використовує такий підхід, звичайно поводиться агресивно і для впливу використовує владу.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Стиль примусу може бути впливовим у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недоліком стилю слід вважати придушення ініціативи підлеглих, створення великої імовірності недооцінки важливих факторів, оскільки представлено лише одну точку зору. Подібний стиль може викликати збурювання, особливо в молодої та освіченої частини персоналу.

Вирішення проблеми означає визнання можливості розходження в поглядах, готовність ознайомитися з іншими точками зору для достовірного з'ясування причин конфлікту та вибору методу дій, прийнятного для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не прагне домогтися своєї мети за рахунок інших, а швидше знаходить оптимальний варіант подолання конфліктної ситуації. У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів є суттєвою ознакою для ухвалення здорового рішення, появу конфліктних думок, треба заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми.

Управління конфліктом через вирішення проблеми здійснюється в такому порядку:

А) Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень.

Б) Виявлення рішення, прийнятного для обох сторін.

В) Акцентування уваги на проблемі, а не на особистих рисах сторін.

Г) Забезпечення атмосфери довіри, збільшення взаємного впливу і поширення обміну інформацією.

Д) Створення позитивного взаємного ставлення учасників конфліктної події, виявлення симпатії та вислуховування думки іншої сторони, а також зведення до мінімуму прояву гніву й погроз.

У практиці управління конфліктами виокремлюють три напрями: відхід від конфлікту, придушення конфлікту і власне управління конфліктом. Кожний із названих напрямів реалізується за допомогою спеціальних методів.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Існує досить багато методів управління з метою запобігання

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

виникненню конфліктів:

- внутріособистісні методи — методи впливу на окрему особистість;
- структурні методи — методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи перетворення стилю поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи впливу на індивідуальну поведінку та приведення у відповідність організаційних ролей співробітників з урахуванням їхніх функціональних обов'язків (можливе маніпулювання співробітниками);
- методи активізації відповідних агресивних дій, які застосовуються в надзвичайних випадках, коли вичерпано можливості всіх попередніх методів.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Необхідність і умови виникнення конфлікту.
3. Дайте характеристику структурних елементів конфлікту.
4. Особливості прояву конфлікту в організації.
5. Нюанси сприйняття конфлікту в організації.
6. Сутність і цілі процесу управління конфліктами.
7. Характеристика видів діяльності в процесі управління конфліктами.
8. Технології врегулювання конфліктів.
9. Види впливу в процесі управління конфліктами.
10. Способи прийняття рішень у процесі управління конфліктами.
11. Загальні принципи управління конфліктами.
12. Принципи розв'язання конфліктів.
13. Сутність методів управління конфліктами.
14. Порівняльна характеристика методів управління конфліктами.
15. Роль керівника як суб'єкта конфлікт

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 16. Інформаційне забезпечення процесу управління

Зміст

1. Характеристики інформації
2. Класифікація управлінської інформації
3. Вимоги, які пред'являються до інформації

1. Характеристики інформації

Інформація у роботі менеджера є засобом обґрунтування рішення. Вона необхідна йому для успішного виконання виробничих і соціальних завдань організації у конкурентному середовищі.

Від повноти інформації залежить вірогідність того, чи буде вироблено оптимальний варіант рішення, або той, що має негативні наслідки.

У сучасних умовах зростають вимоги до обґрунтованості управлінських рішень, вироблених на основі точної й достовірної інформації. Часто інформацію ототожнюють з будь-якими відомостями, але менеджеру необхідні не різноманітні звіти, довідки та інші дані, а тільки ті, що потрібні для вирішення конкретних завдань. Чим більший обсяг інформації, тим складніше знайти в ньому необхідні відомості. Крім того, якщо менеджер одержав документ, зміст якого вже знає, то з нього він не одержує ніякої інформації. Тому для менеджера інформацією можуть бути тільки нові для нього відомості, зрозумілі для практичного використання. Вони також повинні бути і корисними, сприяти вибору найкращих рішень. Оцінка корисності даних має суб'єктивний характер і багато в чому пов'язана з тим, що менеджер не налаштований на їх розуміння, зосередивши свою увагу на інших питаннях.

Ось чому інформація – це нові ***відомості, зрозумілі й*** оцінені як корисні для вирішення тих чи інших завдань. А зміст інформаційної роботи полягає в тому, щоб зібрати дані і перетворити їх в інформацію, тобто відібрати з них нові й корисні, а

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

також надати їм форму, при якій вони будуть використані у найкоротший час.

В організаціях розрізняють внутрішню та зовнішню інформацію.

Види інформації стосовно менеджера організації показані на схемі 16.1

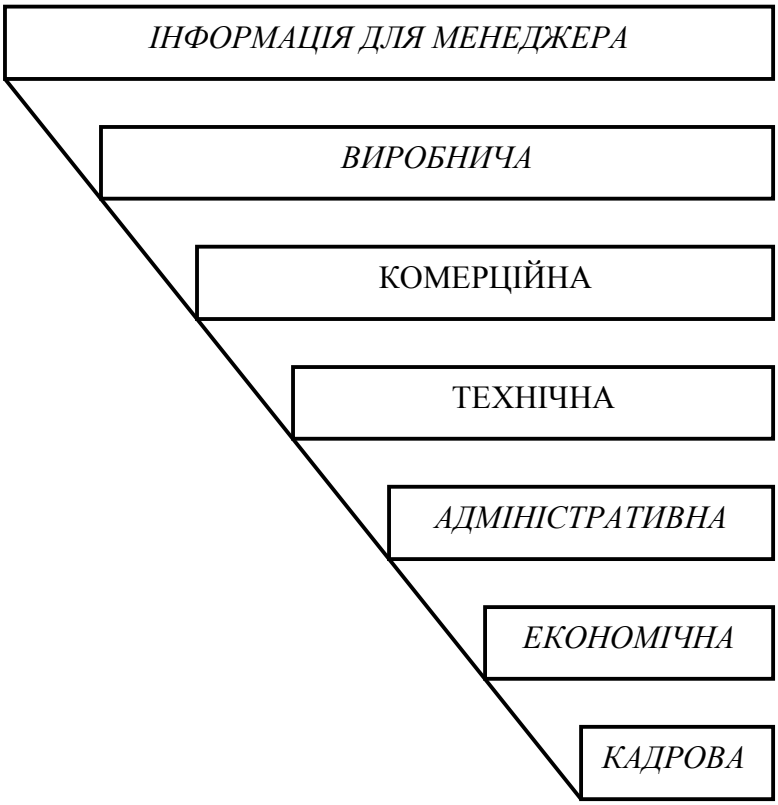


Рис. 16.1. Види інформації

До інформаційних матеріалів організації належать:

1. Відомості про виконання плану товарообігу в структурних підрозділах.
2. Дані про стан завезення товарів у торгову мережу постачальниками.
3. Дані про виконання договорів з оптовими базами та іншими постачальниками.
4. Звітні дані про стан товарних запасів на складах і роздрібній мережі.
5. Дані про результати господарської діяльності по

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

підприємству.

6. Дані про стан реконструкції і ремонту об'єктів.

7. Відомості про відсутні у продажу товари торговельного підприємства.

8. Дані про стан претензійної роботи в організації.

9. Відомості про збереження товарно-матеріальних цінностей у структурних підрозділах.

10. Розпорядча інформація, яка міститься у наказах та розпорядженнях менеджера і його заступників.

11. Інформація, яка є у постановах різних нарад, зборів трудового колективу та акціонерів та ін.

12. Інформація на ПЕОМ (АРМ менеджера). Всі документи повинні бути ретельно оброблені, щоб використання наявної в ній інформації не викликало помилок і непорозумінь.

Сукупність відомостей, необхідних для прийняття рішень, може вважатись достатньою, якщо вона задовольняє таким вимогам:

- характеризує зміст завдання і суттєві для його виконання ресурси;
- достовірно відображає стан виробничої та комерційної діяльності у даний час;
- своєчасно надходить до суб'єкта управління, який правомірний приймати рішення;
- надається у достатньо простій формі для практичного використання.

Відбір необхідної інформації є важливою та складною процедурою, тому що недостатність інформації, як і її надлишок (зайвість) знижує результативність праці в системі управління.

Обмін інформацією між різними рівнями управління виконується у формі повідомлень, показників і різних документів. Засоби, які визначають порядок реєстрації, перетворення, зберігання і пересування відомостей у поєднанні з необхідною для цього технікою складають ***систему інформації.***

Сучасному рівню виробництва і комерційної діяльності організацій відповідає складна інформаційна система, яка використовує систему обчислювальних машин, включаючи ПЕОМ.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Інформація використовується менеджером як засіб організації виробництва і торгівлі, маркетингової діяльності у конкурентному середовищі. Ця властивість інформації проявляється у процесах обґрунтування управлінських рішень. Відбираючи відомості для обґрунтування рішень, менеджер повинен дотримуватися таких принципів:

- підлеглість господарського рішення загальним завданням організації;
- відповідність рішення досягненням науки;
- ретельна перевірка достовірності фактів;
- науковий підхід до узагальнень;
- сувора регламентація діяльності як при розробленні, так і при виконанні рішень.

За своїм значенням для обґрунтування рішення інформація розділяється на чотири види:

1. Директивна (законодавча).
2. Науково-технічна.
3. Економічна.
4. Організаційно-нормативна.

Головною вимогою до інформації є її достатність, тобто подання менеджеру тільки суттєвих відомостей для виконання завдань управління.

Достатність інформації забезпечує можливість вибору рішення, підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей. Відбір суттєвої інформації полегшується чітким формулюванням змісту завдань управління.

Директивна інформація забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера. Вона регламентує діяльність менеджера з позицій законності.

Науково-технічна інформація прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством.

Економічна інформація показує стан господарської діяльності організації та її ефективність. Вона характеризує зміни трудового процесу, витрати дійової праці у кожному структурному

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

підрозділі підприємства.

Організаційні нормативи — це засоби впливу на управляючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій.

При формуванні потоків інформації менеджер використовує принципи розподілу і кооперування праці працівників апарату управління. Порядок збору та переробки інформації формується функціональними відділами і передається у відповідні служби, які інформують керівництво про стан справ на підприємстві.

Відсутність завчасної та достовірної інформації часто призводить до того, що менеджер виконує функції управління і приймає рішення суб'єктивно, за інтуїцією, виходячи зі свого досвіду роботи.

Менеджер повинен правильно організувати доведення потоків інформації до кожного структурного підрозділу та виконавців. Інформація, яка не відповідає виконуваним працівником функціям, не дає ніякої користі. При цьому у працівника забирається частина його робочого часу, який можна було б використати для виконання необхідних робіт. Менеджеру організації повинен надходити тільки такий обсяг інформації, який він може сприйняти.

Межа сприйняття інформації – це такий її обсяг, який здатен охопити у даний час менеджер, для того щоб знати правильний напрямок дій виконавців.

Таким чином, всі дії менеджера організації повинні виходити із знання дійсних обставин, професійного досвіду й базуватися на повній інформації.

Якщо робота менеджера ґрунтується на якості рішень, що приймаються, то в їх основі повинен бути високий рівень організації збору, аналізу і використання достовірної інформації.

2. Класифікація управлінської інформації

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

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

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

За періодом дії:

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

За змістом:

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

За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

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

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

Документацію класифікують за різними ознаками.

За змістом:

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація, інвойс тощо);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації техніки та ін.).

За складністю:

- проста – відображає один процес;
- складна – відображає кілька процесів.

За призначенням:

- індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб;
- типова – призначена для широкого кола користувачів.

За місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.);

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

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

До основних функцій діловодства належать:

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

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

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

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

Графіки. Часто управління виробничо-господарською діяльністю вимагає застосування графіків та графічних зображень.

Графік – ***спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень(крапок, ліній, фігур тощо).***

Графік поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Він повинен бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

Графічні засоби поділяють на кілька груп.

1. **Органіграми** – графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища.

До них належать:

- класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- оргсхеми (організаційні структури управління під-приємств, цехів);

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- операграми (порядок руху сировини, деталей);
- хроноопераграми (порядок руху в часі) тощо.

2. Топограми – графіки, що відображають явища у просторі. Це:

- маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- планування виробничих дільниць, робочих місць;
- схеми змащування обладнання;
- маршрут руху багатоверстатника тощо.

3. **Хронограми** – графіки, які характеризують зміну явищ у часі.

Передусім це такі графіки:

- циклограми;
- планово-контрольні графіки;
- диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. Діаграми – графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ).

До них належать:

- діаграми порівняння показників;
- діаграми розподілу показників;
- хронодіаграми тощо.

3. Вимоги, які пред'являються до інформації

Інформаційне обслуговування повинно базуватися на вивченні потреб менеджера в інформації, шляхом аналізу його функцій, змісту і характеру управлінських рішень, що приймаються.

Для визначення потреб у необхідних даних треба враховувати можливі нестандартні ситуації, коли необхідно не тільки приймати рішення, а й правильно поставити завдання підлеглим.

Окрім відомостей, які необхідні безпосередньо для вирішення поточних і стратегічних завдань, менеджеру для розширення професійного кругозору необхідна інформація і конкуруючих організацій. При цьому треба враховувати, що повністю задовольнити потреби в інформації неможливо, та і не треба, тому що в якийсь момент витрати на одержання додаткових даних стають більше від того ефекту, який вона може дати при обґрунтуванні рішення.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

При неефективності даних створюється ілюзія інформованості. Тому менеджер має забезпечити перевірку їх достовірності шляхом одержання її з різних джерел. Він повинен мати уявлення про способи одержання різних даних.

Актуальність даних тісно пов'язана з їх новизною і може оцінюватися часом від конкретних подій, фактів, стану до невикористання даних про нього.

Оперативні дані втрачають свою актуальність дуже часто і використовуються тільки один раз. Дані узагальнені, аналітичного характеру зберігають свою актуальність протягом тривалого періоду і використовуються багаторазово.

Своєчасність даних – це властивість, близька до актуальності, але все ж таки відрізняється від неї. Дані надходять своєчасно, якщо вони не запізнюються відносно оптимальних строків прийняття рішення. Але своєчасно – не означає завчасно, тому що зібрані раніше дані втрачають актуальність.

Своєчасність інформації забезпечується використанням сучасних технічних засобів управління правильним визначенням строків збору і обробки оперативних даних. Дуже важливим є вимога до змістовності і доступності їх сприймання. Оперативні дані можна надавати у формі таблиць, діаграм, схем та ін. У документах аналогічного характеру дані порівнюються з минулим періодом. Тут важливим є стисліть викладення, але досягти її треба не за методом відхилення, а шляхом узагальнення і виділення важливих факторів.

Менеджер повинен отримувати агреговані, узагальнені показники, доповнені характеристикою факторів, які обумовили їх зміну. Це можна показати графічним відображенням і коротким коментарем до таблиць і діаграм.

Менеджер одержує інформацію із різних джерел і повинен вміло їх поєднувати. Головним джерелом інформації для нього є письмові документи (внутрішні та зовнішні), а також огляди і доповіді, підготовлені спеціалістами апарату управління. Чим вище ранг менеджера, тим більша питома вага узагальненої, аналітичної інформації про стан справ в організації.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Разом з тим у письмових документах висвітлюються деяким чином відфільтровані уявлення про реальну дійсність. Тому ***для менеджера будь-якого рангу мають велике значення такі джерела інформації, як:***

- безпосереднє спостереження;
- усні бесіди;
- наради.

А при обґрунтуванні стратегічних рішень можуть використовуватися спеціальні обстеження окремих структурних підрозділів.

У залежності від рангу і кола обов'язків менеджер повинен відібрати найбільш важливі дані, з якими необхідно знайомитися обов'язково, і менш важливі відомості, ознайомлення з якими бажано. Випадкові, непередбачені відомості, оперативні дані повинні надходити до менеджера тільки тоді, коли він компетентний у вирішенні питань щодо цих даних.

При організації інформаційного обслуговування менеджерам необхідно відповідним чином організувати працю спеціалістів функціональних служб, канцелярії, секретаря, які повинні мати навички обробки, аналізу і оформлення інформації, у тому числі з використанням ПЕОМ.

Робота з документами займає значне місце у структурі робочого часу менеджера.

Організація цієї роботи повинна йти за такими напрямками:

1. Попередній розподіл одержаної документації і кореспонденції за адресами ще у канцелярії, на основі чітко фіксованого в інструкції по діловодству, розподілу функцій і видів робіт в апараті управління.

2. Передача права підписування вихідних документів відповідальним виконавцям, що не тільки розвантажує керівників організацій, а й підвищує ініціативу та відповідальність підлеглих.

3. Використання методів скорочення, що дає можливість прискорити процес ознайомлення з документами, особливо з тими, які не потребують досконалого вивчення.

4. Використання раціональних прийомів і методів редагування проектів документів. Їх сутність полягає у тому, що спочатку проект документа необхідно уважно прочитати, виявити повтори і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

логічні невідповідності, потім усунути повтори, розбити текст на частини, на графи і абзаци, використовуючи загальноприйняті знаки скорочення, усунути логічні неточності та ін.

Для того, щоб інформація виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати певним вимогам: точності, чітко визначеній періодичності надходження, своєчасності (оперативності), повноті, корисності, доступності.

Вимога точності інформації означає, що вона повинна достовірно відображати процес функціонування системи. Слова, які використовуються для характеристики показників, повинні мати однозначний зміст і не допускати різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів обробки інформації мова вираження показників повинна сприйматися відповідними пристроями та ЕОМ.

Вимога ***до періодичності надходження*** інформації полягає в тому, щоб вона своєчасно надходила до споживача – у відповідний структурний підрозділ чи до конкретного працівника. Інформація повинна надходити раніше, ніж зміниться ситуація, яку вона описує, інакше вона втрачає своє значення. Проте для цього щодо постійно циркулюючої інформації повинні бути передбачені такі строки просування її, що дають споживачам час, необхідний для її обробки, осмислення та прийняття рішення. Форма руху інформації та строки надходження її в управляючу систему повинні бути погоджені в часі з циклом управління та забезпечувати в разі потреби можливість оперативного втручання в діяльність системи. При цьому інформація може оброблятися та переміщатися таким чином: поступово, залежно від надходження; з регулярною періодичністю, коли вона спочатку накопичується, а потім обробляється та передається через встановлені інтервали часу; нерегулярними одиницями чи пакетами залежно від накопичення її.

З вимогою періодичності надходження інформації тісно пов'язана вимога своєчасності ***(оперативності)*** обробки даних в управляючій системі, від чого залежить оперативність надходження командної інформації до об'єкта управління. Практика свідчить, що нерідко інформація про стан об'єкта управління надходить до управляючої підсистеми своєчасно, але затримується в каналах останньої, внаслідок чого управлінський вплив або несвоєчасний,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

або ж зовсім не здійснюється.

Повнота, або достатність, інформації означає, що кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації і прийняття рішення на певному рівні управління.

Вимога ***корисності*** інформації означає, що в потоці інформаційних повідомлень не повинно бути даних, показників, які непотрібні для вирішення проблем або взагалі для певного щабля чи ланки управління.

Доступність інформації полягає у тому, що вона повинна подаватися у такому вигляді, який не потребує додаткової переробки та не утруднює процес прийняття рішення.

Розглянуті вимоги за умови додержання їх забезпечують нормальне функціонування системи управління організацією чи підприємством.

Управлінська інформація зазнає ряду операцій: передавання, перетворення, обробки, зберігання, оцінки, використання, а в деяких випадках і знищення.

Передавання інформації – це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації передбачає її проходження по найкоротшому шляху з мінімальними витратами часу та праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися, що багато в чому залежить від розміщення структурних елементів системи управління, окремих робочих місць.

Перетворення інформації передбачає аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовку нової форми (вторинної) інформації. Його мета — надати інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

Обробка інформації – сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

Зберігання інформації полягає в передаванні її в часі забезпеченням незмінності станів матеріального носія інформації. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи розглянуті класифікаційні ознаки.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Практична та наукова цінність інформації неоднозначна, тому інформацію слід періодично ***оцінювати*** для виявлення придатності в майбутньому ***використанні.*** При цьому слід враховувати, що зберігання інформації, яка втратила своє значення, пов'язане з недоцільними витратами коштів та ускладнює пошук необхідної інформації. Разом з тим передчасне ***знищення*** необхідних даних може негативно позначитися на роботі підприємства чи організації. Знищенню інформація підлягає у випадках її застаріння чи після багаторазового використання.

Розглянуті операції здійснюються в процесі функціонування інформаційних систем. **Під *інформаційною системою розуміють сукупність ланок її накопичення, каналів пересування, технічних засобів збирання, обробки, зберігання інформації та її носіїв.***

Значний час основна роль у технологічному процесі інформаційного забезпечення управління належала людині – працівнику апарату управління з його відносно обмеженими потенційними можливостями. У цей час людина функціонувала в межах інформаційної системи управління з ручною обробкою даних.

Наступним кроком розвитку інформаційних систем є створення систем комплексної механізації обробки даних. Технічною базою таких систем є настільні електронно-цифрові обчислювальні машини та спеціалізовані технічні засоби обробки окремих видів інформації (наприклад, фактурні машини).

Нині управління потребує переходу до інтегрованих систем обробки даних (ІСОД). ІСОД ґрунтується на двох важливих методологічних передумовах.

По-перше, її створення передбачає відокремлення творчих процесів розробки управлінських рішень від технічних операцій реалізації інформаційного забезпечення, централізацію виконання їх у спеціальному підрозділі апарату управління. **По-друге,** організація ІСОД пов'язана з введенням суворо встановленої, науково обґрунтованої технології створення інформаційного забезпечення управління соціально-економічними процесами.

Найважливішими відмінностями ІСОД від інших інформаційних систем є:

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- організація єдиного потоку даних між суб'єктом і об'єктом управління;
- побудова єдиної централізованої бази умовно-постійних даних, які обслуговують усі підрозділи апарату управління;
- розробка та впровадження чіткого технологічного процесу виконання процедур перетворення та зберігання даних, формування проміжних документів;
- реалізація технологічного процесу обробки даних спеціалізованим підрозділом апарату управління;
- концентрація творчих операцій, пов'язаних із здійсненням аналітичних робіт та прийняттям рішень, у лінійних та функціональних підрозділах управляючої системи.

Удосконалення процесів накопичення, зберігання, обробки та передавання інформації є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття інформації. Як класифікується інформація за своїм значенням для прийняття обґрунтованих управлінських рішень?
2. Що включається до системи інформації?
3. Основні принципи відбору інформації для прийняття управлінських рішень.
4. Основні ознаки і класифікація управлінської інформації.
5. Що таке документація? Класифікація документації.
6. Діловодство та його основні функції.
7. Перерахуйте основні вимоги, що висуваються до інформації.
8. Як ви розумієте, що таке інтегровані системи обробки даних (ІСОД)?
9. Чим ІСОД відрізняється від інших інформаційних систем?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 17. Відповідальність та етика у менеджменті

Зміст

1. Відповідальність у менеджменті
2. Етика менеджменту
3. Взаємозв'язок відповідальності й етики у менеджменті

1. Відповідальність у менеджменті

Побудова системи менеджменту в організації, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив, відбувається під впливом різноманітних економічних та соціально-психологічних чинників. Економічні аспекти у менеджменті пов'язані з орієнтацією діяльності організації та її системи управління на досягнення певних рівнів прибутковості, результативності, економію наявних ресурсів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу тощо. На сучасному етапі простежується тенденція до акцентування уваги на соціально-психологічних аспектах менеджменту. Йдеться про формування організаційної культури, репутації та іміджу підприємства, дотримання законодавчих, соціальних норм та врахування основних положень ефективних зарубіжних систем менеджменту в діяльності організацій.

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється передусім обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства. Важливе значення має й етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей, причетних до неї. Не менш значущими для підприємців, менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика. Адже кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові і трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів та зусиль на його благо і вдосконалення.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Згідно з М. Фрідменом, який запропонував дану концепцію, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Однак у країнах Європи, Канади і США подібні погляди зазнають критики. Зазначається, що практичне наслідування тези про те, що одержання економічної вигоди – єдиний обов'язок компанії перед суспільством, може призвести до вкрай негативних наслідків для фірми.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватись принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів та нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги щодо безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводиться юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимогами або ж понад ними. З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності має для організації винятково добровільний характер і пов'язано з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого 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.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем.

Що робити організації, коли вона зустрічається з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо, місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, як їй треба починати діяти? У теорії менеджменту розроблено набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер (рис. 17.1.).

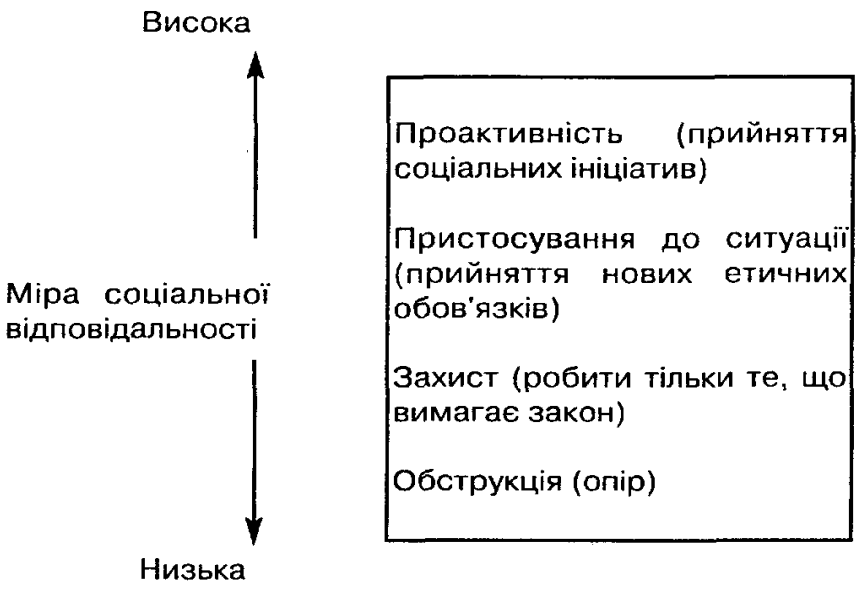


Рис. 17.1. Реакція компанії на соціальні дилеми

У процесі діяльності організації виділяють два основних види відповідальності підприємця та менеджера — **юридичну та соціальну.**

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Юридична відповідальність — дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Соціальна відповідальність — добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства. Отже, соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Часто соціальна відповідальність супроводжується невмілим задоволенням соціальних потреб, організацією акцій задля рекламних цілей тощо.

Підприємці та менеджери повинні намагатися досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, що випливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

організації. У кожному суспільстві, колективі вони мають свої особливості.

2. Етика менеджменту

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Етика — норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності непоодинокі випадки відхилення від суспільних норм, що розцінюється як неетична поведінка. Вона може бути зумовлена різними чинниками:

- конкурентною боротьбою;
- прагненням великих прибутків;
- невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку;
- недооцінкою етичних норм у суспільстві;
- намаганням досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
- неетичною поведінкою партнерів;
- конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
- невдалим підбором та невмілим застосуванням стилів керівництва;
- занадто складною системою розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, оскільки від цього значною мірою залежать імідж та ділова репутація компаній. Часто вони опиняються перед дилемою: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки чи досягати визначених цілей будь-якими засобами, тобто працювати за принципом Ніколо Маккіавеллі (1469—1529) «Мета виправдовує засоби». Практика свідчить: якщо фірма планує свою діяльність у

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то віддає перевагу другому варіанту поведінки. Якщо ж компанія прагне здобути стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішний та прибутковий бізнес у довгостроковому періоді, всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на дотриманні етичних норм, ділового етикету. Стратегія етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятись від досить привабливих з комерційної точки зору пропозицій, що формує і посилює їх репутацію в ділових колах. Це підтверджує доцільність і виправданість інвестицій в етику. Нерідко з виховною метою в організаціях розробляють етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи (наприклад, комітет з етики) чи запроваджуються спеціальні посади (наприклад, уповноважений з етичних питань). Наприклад, Кодекс етики компанії «Cummins Engine», охоплює такі пункти:

1. Підлеглість закону.

2. Бути чесним, оцінювати події справедливо і точно.

3. Бути справедливим — надавати змогу висловитися кожному.

4. Бути турботливим — турбуватися про те, щоб фірма впливала на інших, намагатись зробити цей вплив більш сприятливим.

5. Бути сміливим. Ставитися до інших з повагою, навіть коли це збитково для справи.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації. Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо;
- створення комітетів з етики;
- застосування механізмів стимулювання, які б проти діяли неетичній поведінці та вчинкам;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- організацію навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

3. Взаємозв'язок відповідальності й етики у менеджменті

Взаємозв'язок відповідальності й етики, а також їх роль в управлінні організацією в загальних рисах проілюстровано на рис. 17.2.

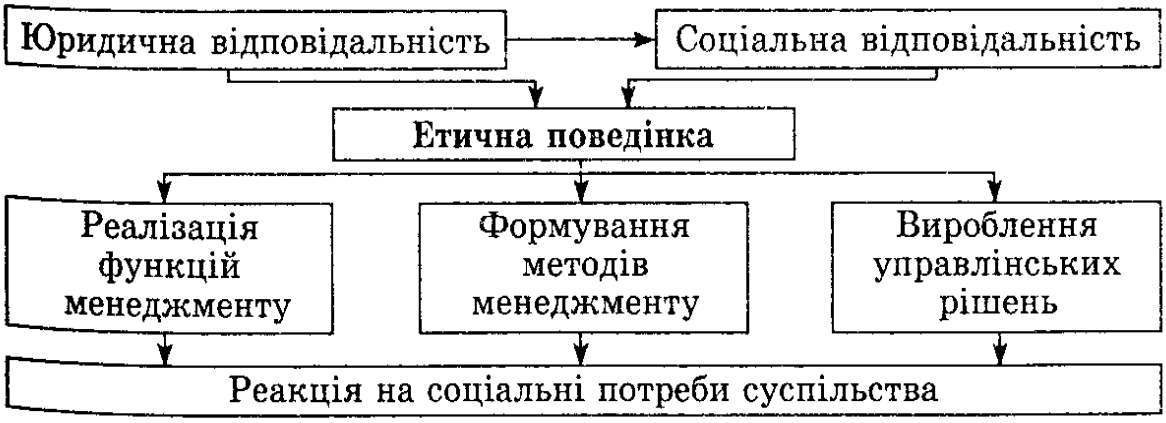


Рис. 17.2. Вплив відповідальності та етики на процес менеджменту

Юридична відповідальність разом із соціальною відповідальністю є джерелом етичної поведінки. Від неї залежать реалізація функцій, якість методів менеджменту і, відповідно, результативність та коректність управлінських рішень. Саме

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

завдяки цьому система менеджменту реагує на соціальні потреби суспільства. Ця реакція може виявлятися у наданні соціальної допомоги, підтриманні певних соціальних програм, дотриманні норм моралі тощо.

Менеджер привносить у роботу свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання — усі ці фактори формують систему цінностей менеджера. При прийнятті етично правильних рішень менеджер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі як впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності. Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера — стадія його морального розвитку.

На стадії попереднього розвитку людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання). Підкорення владі ґрунтується на погрозі негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному плані цій стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії загального розвитку люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, суспільства). Кращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах.

Найбільш адекватний стиль лідерства — заохочення взаємодії і кооперації. На стадії наступного, чи принципового розвитку люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, вирішення проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для даного рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Переважна більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають близько 20% дорослих американців. Їх дії автономні, завжди ґрунтуються

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди приймають етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів більш високим етичним рівням, належить вплив на мораль і культуру організацій, процесів глобалізації. Менеджери повинні виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, незнайомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, пов'язаних з етичними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. "Підмазка", скажемо, митника — обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати "за правилами" — тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно, змінюється.

Багато менеджерів приділяють велику увагу проблемам поліпшення етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем. Їм не хочеться, щоб в один прекрасний день організації довелося займати захисну позицію. Експерти з етичних питань говорять, що менеджмент зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови, в яких люди поводяться, як люди. Тому керівництво організації покликане контролювати її моральне "здоров'я", використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

Моральний кодекс — це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується організація. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації або в ньому викладається її політика. ***Заявлені принципи*** визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, ставлення до працівників.

Заявлена політика — це опис (знову ж досить загальний) порядку дій компанії та її співробітників у конкретних, що стосуються питання етики і моралі, ситуаціях (ринкова практика,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей).

У моральному кодексі компанії, як правило, формулюються цінності чи зразки поведінки співробітників (як допустимі й бажані, так і неприйнятні) та можлива реакція менеджменту. У нещодавньому дослідженні Центру ділової етики вказується, що сьогодні 450 з 500 кращих за оцінкою журналу *Fortune* американських компаній (і майже 50 % інших) мають моральні кодекси. Якщо кодекс одержує реальну підтримку з боку менеджерів, що неухильно дотримуються його правил і несуть покарання у випадку їх порушення, в компанії складається позитивний етичний клімат. У разі відсутності підтримки керівництвом положення кодексу так і залишаються на папері.

Етичні структури. До етичних структур належать різні системи, посади і програми, за допомогою яких організація прагне стимулювати відповідну моральним принципам поведінку співробітників. Існують й інші етичні структури, такі як навчальні програми і "гарячі лінії". "Гаряча лінія" — це безкоштовна телефонна служба, по якій працівники можуть доповісти про сумнівну поведінку, можливе шахрайство, збитки, несправедливе ставлення менеджерів.

Однак навіть найсильніша програма етичної підтримки не гарантує співробітникам уникнути можливих помилок. Мати вражаючу етичну програму недостатньо. Вона має бути присутньою у всіх повсякденних операціях, спонукати працівників приймати морально коректні рішення в будь-якій ситуації.

Сьогодні багато передових компаній розуміють, що результати їх діяльності виміряються не тільки фінансовими показниками. Проблеми етики, впливу соціальних заходів на економічні показники компанії хвилюють як менеджерів, так і вчених; навколо цієї теми ведуться пожвавлені дебати. Найбільш гостро стоїть питання про те, чи не зашкодить "старанна поведінка" фірми результатам її діяльності, адже, зрештою, етичні програми коштують грошей. Цій проблемі було присвячено кілька досліджень. Отримані вченими результати неоднозначні, однак вони підтверджують, що між соціальною відповідальністю і

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

фінансовими показниками існує невеликий, але позитивний взаємозв'язок. Наявність у компанії таких ресурсів, як етика і соціальна відповідальність, аж ніяк не завдає якого-небудь збитку її показникам.

Дотримання етичних принципів і соціальна відповідальна діяльність ні в якій мірі не завдають збитку організаціям. Навпаки, менеджери та їх організації можуть зробити свій внесок у поліпшення життя суспільства й одночасно домогтися підвищення економічних показників.

Завдання для самоконтролю

1. Охарактеризувати проблеми відповідальності організацій перед суспільством.
2. Сутність юридичної та соціальної відповідальності у менеджменті.
3. Коли юридична відповідальність перешкоджає реалізації соціальної відповідальності?
4. Яка роль етики у бізнесі?
5. Охарактеризувати чинники, які викликають неетичну поведінку у підприємництві та менеджменті.
6. Розкрити сутність ділового етикету у менеджменті.
7. Які проблеми інвестування в етику? Охарактеризувати їх.
8. Сутність заходів із забезпечення етичної поведінки.
9. Застосування мотиваційних механізмів з метою формування етичної поведінки в організаціях.
10. Характер взаємозв’язків між юридичною, соціальною відповідальністю та етикою в менеджменті.
11. Вплив відповідальності та етики на процес менеджменту.
12. Роль етичної поведінки у взаєминах менеджерів та підлеглих.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

ТЕМА 18. Ефективність управління

Зміст

1. Зміст категорії “ефективність управління”
2. Концепції визначення ефективності управління
3. Підходи до оцінки ефективності управління
4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

1. Зміст категорії “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління".

Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається ***суб'єктом управління*** завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". ***Ефект*** – це підсумок, результат діяльності, тоді як ***ефективність*** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то ми дійдемо до логічної формули ***ефективності управління*:**

$$\textit{Ефективність управління} = \frac{\textit{Ефект (результат) управління}}{\textit{Витрати на управління}}.$$

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям ефективність:

- виникає ***проблема оцінки результатів***, що не зводяться до єдиного вимірника;

- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;

- необхідно враховувати ***фактор часу*** – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);

- неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями.

Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\textbf{\textit{Ефективність}} = \frac{\textbf{\textit{Результат}}}{\textbf{\textit{Витрати на отримання результату}}}.$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

узагальнених і часткових показників (табл. 18.1). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології і організації виробництва.

Таблиця 18.1

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	**Часткові показники**		
	Показники ефективності праці	**Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень**	**Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів**
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі. Виробництво продукції на 1 грн. витрат. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці Собівартість. Рентабельність. Прибуток.	Темпи росту продуктивності праці. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. Економія чисельності працівників. Зниження трудомісткості виробів.	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки і технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

По всіх технічних, технологічних та організаційних заходах,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

передбачених стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. ***Умовно-річна економія*** – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.) його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, котра утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є некапіталоємким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства. Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

Ефективність менеджменту – *результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.*

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу організації, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці, рівень організації робочого місця тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

2. Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня.

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Відповідно до цільової концепції організаційної ефективності розроблена ***цільова концепція ефективності управління***. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Незважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов’язане із низкою проблем:

А) Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;

Б) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);

В) Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. У спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях: виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища; для задоволення цих вимог повний цикл "входи – процес – виходи" повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення ***ефективності управління за концепцією досягнення "балансу інтересів"*** ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій ("ефективність організації" та "ефективність управління організацією"), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні це завдання в методичному відношенні ще не вирішене.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ***ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому***.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються такі:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

У межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

3. Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до ***оцінки*** **ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з’явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (***W***) має вигляд:

$$W = f\,(\,P_1 \cdot P_2 \cdot \ldots \cdot P_i \cdot \ldots \cdot P_n\,)\,,$$

де $P_1, P_2, \ldots P_i; \ldots P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її ***конкурентоспроможність.***

Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоспроможності організацій, результати яких використовуються як одна з характеристик ефективності управління. Зокрема великі західні компанії активно використовують у процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “Forbs”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці, в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. ***Ефективність управління*** при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної*, *групової* та

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться ***індивідуальна ефективність***, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – ***групова ефективність***. У деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – ***організаційна ефективність***. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Завдання менеджменту полягає у виявленні ***можливостей*** підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 18.1, знаходиться під впливом певних факторів.

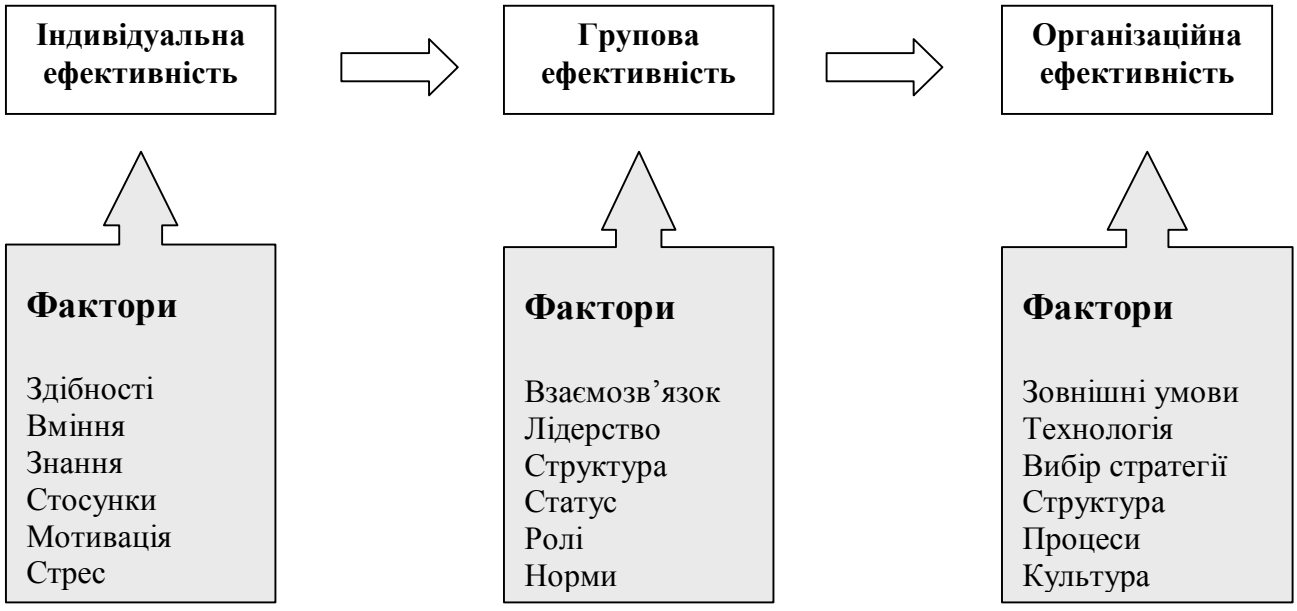


Рис. 18.1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою ***довготермінове мірило організаційної ефективності***.

Існує п'ять критеріїв ***короткотермінової ефективності***: *продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність*.

Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають ***середньотермінову ефективність***. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 18.2.

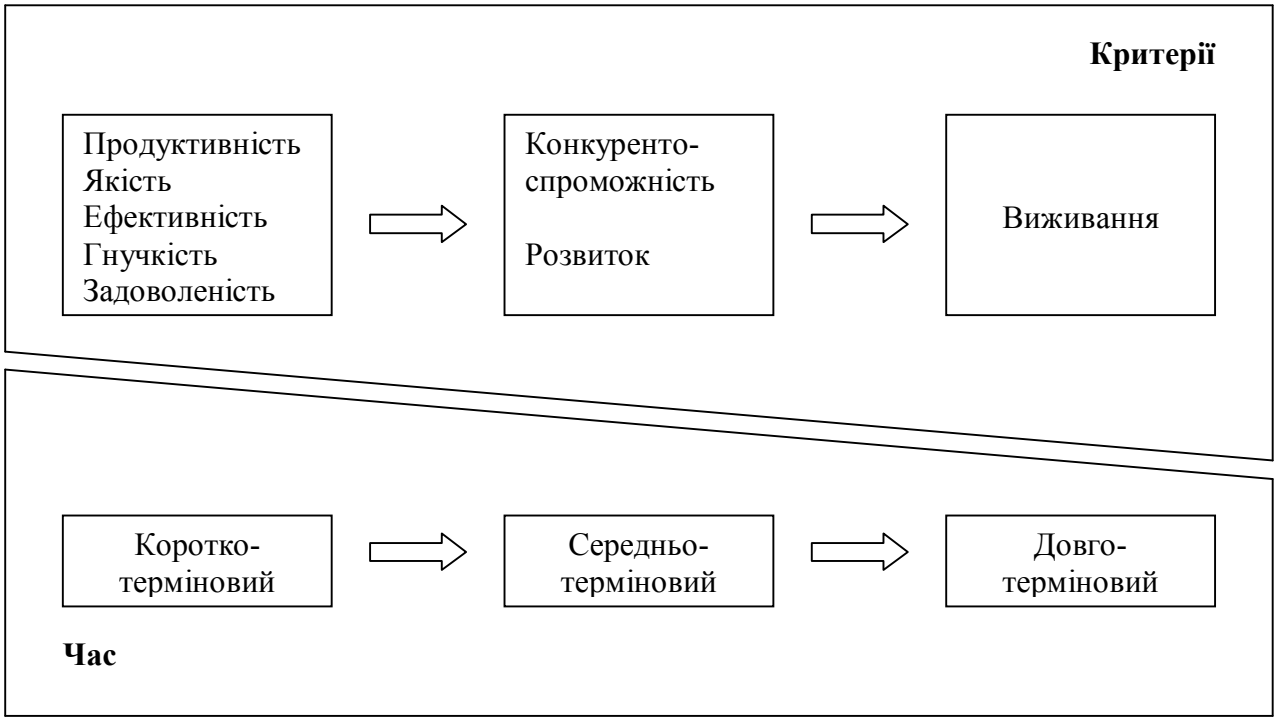


Рис. 18.2. Часова модель ефективності

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення "виходів" до введених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни ***зовнішнього середовища*** (споживачів, конкурентів, урядових настанов);

- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни ***індивідів та груп у самій організації***;

- здатність організації адаптувати свої методи управління відповідно до таких змін.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоспроможність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоспроможність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у коротко-строковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

запорукою виживання.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але і соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:

- за показниками підприємства, організації і функціонування праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації;
- за якістю і швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать:

- зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці;
- механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показниками, які кількісно вимірювані, є:

- приріст прибутку;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці;
- зниження фондомісткості;
- збільшення фондовіддачі;
- прискорення оборотності оборотних коштів;
- збільшення рентабельності виробництва;
- зменшення невиробничих витрат;
- зниження трудомісткості продукції;
- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- економія заробітної плати;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення культури виробництва;
- підвищення рівня організаційної роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- зростання технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. ***Абсолютна ефективність*** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. ***Порівняльна ефективність*** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийнятного рівня освіти;

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне ***просування за службою***. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи. Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми. При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є ***освіта***. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Керівникам необхідний і достатній ***практичний досвід***. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про ***систему підвищення кваліфікації*** працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична ***атестація***. Основна мета атестації – виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше одного разу в три-п’ять років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з таких оцінок його діяльності:

- відповідає займаній посаді,
- відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і такі фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Запитання для самоконтролю

1. Який зв’язок існує між ефективністю й результативністю функціонування організації, з одного боку, та рівнем управління і діями конкретних менеджерів, з іншого?
2. Які типові чинники спричиняють низьку ефективність західних компаній?
3. Які заходи із подолання недоліків управління компаніями використовуються для підвищення ефективності їх діяльності?
4. Наведіть склад компонент, які містить визначення організаційної ефективності.
5. Які види ефективності Ви знаєте та який взаємозв’язок існує між ними?
6. Як впливає синергічний ефект на співвідношення різних видів ефективності?
7. Які фактори впливають на кожний вид ефективності?
8. У чому полягають особливості різних підходів до управлінської діяльності?
9. Як Ви розумієте внесок функцій управління у досягнення високої ефективності організації?
10. Чим відрізняються підходи до визначення організаційної ефективності? Які з них, з Вашої точки зору, більш реалістичні?
11. Які управлінські заходи використовуються для реалізації цільового підходу до ефективності?
12. На чому ґрунтується системний підхід до визначення організаційної ефективності?
13. Які складові становлять предмет вибору у моделі конкуруючих оцінок?
14. Як Ви розумієте часову модель організаційної ефективності?
15. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.
16. У чому полягає відмінність змісту категорій “результативність управління”, “ефект управління” та “ефективність управління”?

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

17. Поясніть обставини, що перешкоджають виявленню ефекту від управлінської діяльності.

18. Назвіть найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління. Дайте їх сутнісну характеристику.

19. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.

20. Які чинники, на вашу думку, перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

21. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

22. Для яких підприємств, на Вашу думку, більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

23. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Словник термінів і основних понять

Адміністративна школа управління *(класична теорія організації)* – система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та його результатами (прийнятим рішенням).

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Баланс – фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бюджет – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджети – плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Бюджетування – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Винагородження – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Внутрішній аналіз – процес оцінки факторів, які піддаються

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Вплив – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Гнучкість – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Декодування – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

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

Діагональні комунікації – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Ефективна селекція кадрів – підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але й за людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Ефективність групова – рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Зворотній зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

Ірраціональна модель прийняття рішення передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

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

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень *(методи дослідження операцій)* – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

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

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

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

Композиційний підхід до ефективності управління – ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Компоненти внутрішнього середовища організації: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу: постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (банки, установи тощо).

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Конкурентоспроможність – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль випереджаючий (попередній) – контроль "входів" у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу ("виходів" з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до одного року і, як правило, не змінюються.

Лідерство – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент *(у вузькому розумінні)* – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Менеджмент *(у широкому розумінні)* – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Метод "дерева рішень" – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Метод критичного шляху (CPM) – метод, який на підставі виробничого графіка дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

Мистецтво управління – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація *(у широкому розумінні)* – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Неформальна організація – система взаємозв’язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Ознаки діяльності менеджера: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Оперативна (тимчасова робоча) група – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організаційна структура – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

Організація – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

Організація – це група людей (дві й більше осіб), діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Орієнтири – плани, що носять характер напрямку дій і не прив’язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Перепроектування (реорганізація) робіт – зміна традиційної спрямованості проектування робіт.

Перешкоди ("шуми") – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Підфункції планування: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з погляду задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що беруть участь у діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій – досягнення балансу інтересів).

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний "кодекс законів організації", який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в безпеці – потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

Потреби в належності – потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

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

Потреби в успіху – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі – потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

Прийняття рішення *(загальне визначення)* – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Прийняття рішень *(у вузькому розумінні)* – вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Прийняття рішень *(у розширеному розумінні)* охоплює ввесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Проектування робіт – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня,

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

Сітьовий графік – план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в графічній формі сітки.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Спонукання – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Стандарти – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Стандартні операційні процедури *(СОП)* – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП –випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень - методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Створення механізмів координації – забезпечення вертикальної і горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Стиль міжособових комунікацій – манера поведінки особи в

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

процесі обміну інформацією.

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

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

Стратегія фокусування – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

Ступінь формалізації організаційної структури – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

Ступінь централізації організаційної структури – місце переважного зосередження права прийняття рішень.

Сутність мотивації – створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Формалізація – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

Функціональний підхід до оцінки ефективності управління - погляд на ефективність управління з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Цільовий підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з погляду досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на посиланні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якості, що необхідні успішному менеджеру: 1) ***технічні здібності*** – здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) ***аналітичні здібності*** – здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) ***діагностичні здібності*** – здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) ***здатність взаємодіяти з людьми*** – здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації); 5) ***концептуальні здібності*** – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник / В.Г. Андрійчук, Багер Леонард. – К., 1998. —314 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия «Учебники и учебные пособия» / М. Армстронг. – Р - н /Д : Феникс, 1998. – 512 с.

4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 384 с.

5. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: МП “ИТЕМ” ЛТД “Юнай Тед Лондон Трейд Лимитед”, 1995. —444с.

6. Бовыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В. Бовыкин. – М.: ОАО Экономика, 1997. —368с.

7. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди. – СПб: Изд. "Питер", 1999.

8. Брасс А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Мн.: ЧП «Экоперспектива», 1999. – 239 с.

9. Брікхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: підручник / Є.Ф. Брікхем: Пер. з англ. —К.: Молодь, 1997. —1000 с.

10. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998.

11. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.

12. Виханский О.С. Практикум по курсу "Менеджмент" / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 1998. —288 с.

13. Воронкова А.Э. и др. Практикум: учеб. пособие / А.Э. Воронкова, А.П. Осыка, Т.И. Титова. – Луганск, 1999. – 163 с.

14. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

15. Герчикова И.Н. Менеджмент. учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. —М.: ЮНИТИ, 1995. – 408 с.

16. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли – мл.: Пер. с англ. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.

17. Глущенко Е.В. Теорія управления: учебный курс. / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихомиров. – М.: Вестник, 1997. —332с.

18. Гудзинський О.Д. Менеджмент в системі агробізнесу / О.Д. Гудзинський. –К.: Урожай, 1994. —240с.

19. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 612 с.

20. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наук. думка 2001. – 242 с. – (Сер. "Усе про менеджмент").

21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Спб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.

22. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 2000. —Т.1. —543 с.

23. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК: підручник / Й.С. Завадський. – К.: Вища шк., 1992. —367 с.

24. История менеджмента: учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА – М., 1997. —256 с.

25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебник / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЄУ, 1996. – 284 с.

26. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жизнь / Д. Карнеги: пер. с англ. — СПб.: Лениздат., 1992. —708 с.

27. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.

28. Котлер Ф. Маркетинг - менеджмент / Ф. Котлер: Пер.с англ. - СПб.: Изд-во Питер, 2000. - 896 с.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

29. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: навч. прикладний посібник / О.Е. Кузьмин. – Львів: Центр Європи, 1995. —176с.

30. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392 с.

31. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: книга для предпринимателя / Н.М. Мартыненко. – К.: МП "Леся", 1965. –367с.

32. Мельник А.Ф. Державне регулювання економіки перехідного періоду (Світовий досвід і проблеми України) / А.Ф. Мельник. – Тернопіль: Збруч, 1995. —179с.

33. Менеджмент /І.М. Синякевич, Є.І. Сенько та ін.; За ред. І.М. Синякевич. — Львів.: УЗМН, 1998. —284с.

34. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: КолосС, 2007. – 424 с.

35. Мескон М.Х., Альберт М., Хеудори Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеудори: Пер. с англ. —М.: Дело, 1992. —702 с.

36. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.

37. Основи менеджменту в АПК /За ред. Й.С. Завадського. –К.: Вища шк., 1995. – 246с.

38. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – 432 с.

39. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М.: Издательский Дом "Дашков и КО", 2000. – 176 с.

40. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.

41. Осовська Г.В. Основи менеджменту: курс лекцій / Г.В. Осовська. – Житомир: ЖІТІ, 1998. - 600 с.

42. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е. Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. —К.: Основи, 1997. —390с.

43. Практикум з менеджменту в системі агробізнесу: Ситуації і ділові ігри. – К.: Урожай, 1996. – 144с.

44. Проектування системи управління та менеджменту: практикум / Й.С. Завадський, О.Д. Гудзинський та ін.; За ред. Й.С. Завадського. —К.: Урожай, 1994. —206с.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

45. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3 / З.П. Румянцева и др. – М.: ИНФРА-М., 1999. – 336 с.

46. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.

47. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. ДеЧенцо: пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Основи, 2002.

48. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2007. – 288 с.

49. Смирнов Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. – (Серия «Вопрос-ответ»).

50. Справочник менеджера / Э.А. Уткин, Е.В. Иванова, А.З. Ильин и др.; За ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 488 с.

51. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика: підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 457 с.

52. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. д-ра техн. наук С.Г. Беляева, д-ра экон. наук, проф. В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. —469с.

53. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: пер.с англ. – М.: Банки й биржи, Юнити, 1998. – 576 с.

54. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.И. Дятлов. – М.: Дело, 1995. —336с.

55. Управление организацией: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М., 2001.

56. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 447 с.

57. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа”, “Интел-Синтез”, 1997. – 304 с.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

58. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

59. Филипов Я.Е. Введение в инновационный менеджмент / Я.Е. Филипов, П.В. Мельник, Д.Н. Черванов. – К., 1993. —305 с.

60. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили. Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.

61. Шегда А.В. Менеджмент – основа современного предпринимательства / А.В. Шегда. – К.: АНИР, 1995. – 267 с.

62. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. / Пер. с англ. под ред. чл.-кор. РАН И.И. Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.

63. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие / В.С. Юкаева. – М.: Аудит, Издат. дом "Дашков и К^{О}", 1999. – 292 с.

64. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка: Пер. с англ. – М.: Парадокс, 1996. – 423 с.

65. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Г. Янчевский. – Минск: Тетра Системс, 2004. – 224 с.

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)

Навчальне видання

Гуторова Олена Олександрівна

Основи менеджменту

Навчальний посібник

Редактор Л.І. Сібенкова
Коректор М.А. Захарченко
Комп'ютерний набір і верстка О.О. Гуторова

Підпис. до друку 11.12. 2009. Формат 60 х 84 1/16.
Гарнітура Таймс. Друк офсет. Обсяг: 19,0 ум.-друк. арк., 17,3 обл.-вид. арк. Тираж 300. Замовлення

Редакційно-видавничий відділ Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 62483, Харківська обл., п/в „Комуніст-1", навчальне містечко, корп. 1, кімн. 302, т. 99-72-70, E-mail: admin@ agrouniver. Kharkov.com.ua

Дільниця оперативного друку ХНАУ, т. 99-77-80

Print to PDF without this message by purchasing novaPDF (http://www.novapdf.com/)