



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕНЕДЖМЕНТ

Частина 1

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
(заочної) форми навчання за спеціальністю**

073 «Менеджмент»

Харків

2023

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Божидай І.І.

МЕНЕДЖМЕНТ

Частина 1

Курс лекцій

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної
(заочної) форми навчання за спеціальністю
073 «Менеджмент»**

Затверджено

рішенням Науково-методичної ради
факультету МАП ДБТУ

Протокол № 2

від 24.10.2023р

Харків 2023

УДК 005.7; 658.1:005

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 3 від 20.10.2023 р.

Рецензенти:

Олійник Т.І., д-р екон. наук, проф. Державного біотехнологічного університету

Богомолова К.С., канд. екон. наук, доц. Державного біотехнологічного університету

_____ Місцеве самоврядування: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної (заочної) форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / упоряд. І.І. Божидай. – Харків: ДБТУ, 2023 – 105 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» розроблений для студентів Державного біотехнологічного університету спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання.

УДК 005.7; 658.1:005

Відповідальний за випуск: І.І. Божидай, кандидат економічних наук

©Божидай І.І., 2023
©ДБТУ, 2023

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	4
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	11
Тема 3. Система інформаційного забезпечення менеджменту.....	23
Тема 4. Функції та методи менеджменту.....	30
Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту.....	46
Тема 6. Організація як загальна функція управління.....	66
Тема 7. Мотивація як загальна функція менеджменту.....	78
Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту.....	95
Список літератури.....	104

ВСТУП

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

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведінки людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції. Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти системи базових знань у сфері менеджменту, сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних засад системного управління, набуття вмінь та навичок аналізу процесів і явищ, які протікають в організації, умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання

1. Сутність і значення менеджменту.
 - 1.1. Категорії «управління» і «менеджмент».
 - 1.2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Менеджмент як наука та мистецтво управління.

1. Сутність і значення менеджменту.

З поглибленням історичного розподілу праці, виникненням необхідності розчленування його на часткові процеси з'явилася об'єктивна потреба координувати та поєднувати ці часткові процеси в організаційних системах - підприємствах, фірмах, банках, організаціях, галузях, корпораціях, і керівництво ними стало обов'язковою нормою організації групової та колективної діяльності людей.

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існують суттєві відмінності, які слід з'ясувати. Враховуючи прагнення України до інтеграції у світову спільноту та широку розповсюдженість у світі терміну «менеджмент», його почали практикувати і у нас у розумінні управління людьми, колективами, організаціями. Таке вживання правомірне, адже управління і менеджмент певною мірою тотожні поняття. Оперування цим поняттям сприятиме більшому порозумінню при встановленні продуктивних контрактів між західними менеджерами та управліннями України. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

1.1. Категорії «управління» та «менеджмент».

Там, де необхідно певним чином вплинути на об'єкт або систему з метою їх впорядкування чи переведення з одного стану в інший, вживається термін «управління». Термін «управління» широко практикується в граматиці, кібернетиці, фізиці, економіці, технології. Принципи управління проявляються у державному керівництві, управлінні економікою, виробництвом, технічними засобами, комерційними структурами і т.п.

У широкому розумінні, управління – це цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, що охоплює управління матеріальними об'єктами, процесами і людьми. Управління людьми ще називається соціальним управлінням. Ця особлива функція соціального управління виникла з самої природи суспільного процесу праці.

Для того, щоб досягти загального результату, необхідно зробити так, щоб людина співвідносила власні бажання з вимогами виробництва,

прикладаючи зусилля для досягнення поставлених перед нею цілей, рухатися в потрібному напрямку.

За такого підходу соціальне управління – це вплив на людину, внаслідок якого вона робить не те, що хоче, а те, що потрібно. Управляти людиною означає задавати їй правильний напрямок діяльності і добиватися від неї потрібного результату.

При цьому варто зауважити таке:

По-перше, поняття соціального управління (менеджменту) прийнятне лише для людини, оскільки лише вона може діяти правильно або неправильно. Механізм в принципі не може діяти неправильно: він завжди діє однаково, відповідно до власної конструкції або заданої програми. Наприклад, якщо кажуть, що система працює неправильно, тоді мають на увазі, що вона діє не так, як чекали, як хотілося. Дії людини визначаються свободою її волі. Вона сама вирішує, що правильно, а що – ні. Обидві ці альтернативи присутні в її свідомості, і напрямок, в якому вона буде рухатися, визначається тільки її вибором. Тому соціальне управління (менеджмент) – це завжди прямий або опосередкований вплив на поведінку людини.

По-друге, управління не можна плутати з примусом. Відмінність полягає в тому, що примус не передбачає свободи волі, у такому разі людина позбавлена будь-якого вибору. Людину можна примусити діяти так чи інакше, але як тільки примусовий вплив зникає, вона знову розпочинає рухатися у власному напрямку.

По-третє, важливо розрізнати управління (забезпечує правильний рух до поставленої мети) і підприємництво (власне цілепокладання). Відмінність полягає в тому, що управління завжди має справу з людиною, тому воно не є специфічним щодо предметної сфери, в якій людина діє. Підприємство завжди пов'язане з діяльністю в конкретній предметній сфері. Таким чином, підприємство продукує, задає цілі й визначає стратегію, а управлінець перетворює цю стратегію в програму дій і забезпечує її реалізацію, добиваючись від усіх працівників єдиної спрямованості руху.

Термін «менеджмент» походить від англійського і означає управляти, керувати, стояти на чолі, завідувати, вирішувати проблему.

Поняття "менеджмент" є досить загальним і трактується по-різному. У ньому зведені воедино дуже різні принципи, ролі, види діяльності та функції. Найчастіше використовується це поняття в двох значеннях: як функціональне поняття, що охоплює господарські процеси та функції, котрі характеризують діяльність підприємства (закупівля, виробництво, збут тощо), і як організаційне поняття, що характеризує суб'єктів, які приймають рішення, їхню роль у діяльності підприємства (правління, начальник цеху, майстер). Загалом домінує функціональний підхід, котрий окреслює завдання діяльності та господарські процеси, тоді як другий підхід зосереджує увагу на ролі менеджерів різних організаційних рівнів.

Поняття менеджмент має міжгалузевий характер і дуже складну семантику. Досить часто слово менеджмент використовується як синонім до керівництва або управління підприємством.

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

З наукового погляду менеджмент – це вміння використовувати ті об'єктивні закони і закономірності, що виражають при-чинно-наслідкові зв'язки у сфері управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не стільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а передусім як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин.

Менеджмент - це сукупність функцій, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення певних організаційних цілей.

Під *ефективністю* розуміють розсудливе й економне використання ресурсів. *Результативністю* називають прийняття правильних рішень і їх успішне виконання. Загалом організації, які досягли успіху, є як ефективними, так і результативними.

Соціальне управління включає в себе управління виробничою і невиробничою сферами. Таке управління охоплює відносини між двома системами - керованою і керуючою, тобто відносини між людьми стосовно організації спільної праці. Якщо управління – обов'язкова складова частина спільної праці, то його доцільно включати як складову частину продуктивних сил суспільства.

Однією з основоположних умов управління є взаємодія між двома суб'єктами, один із яких виступає в ролі суб'єкта управління, а інший – у ролі об'єкта управління. Управлінська взаємодія відбувається лише за умови, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління, тобто коли здійснюється управління. Для цього необхідно: по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби та можливості управляти об'єктом управління, подаючи для цього відповідні управлінські команди; по-друге, наявність у об'єкта управління готовності та можливості ці команди виконувати. Ці умови перетворюють можливість здійснення управління в реальність. Пізнання діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління дає змогу проникнути в сутність та з'ясувати природу і можливості здійснення управління як соціального явища.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

- *виробничий менеджмент* — управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;
- *фінансовий менеджмент* — управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;
- *маркетинг* — управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність.

Менеджери, незважаючи на рівень, можуть працювати в різних підрозділах усередині організації. *Менеджери з маркетингу* працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу – переконання споживачів і клієнтів купувати товари й послуги організації (чи це будуть автомобілі Ford, журнали Newsweek, новини Associated Press, польоти на Southwest Airlines, чи філіжанки "latte" в Starbucks). їхні обов'язки - розробка нових продуктів, просування товарів на ринку і реалізація. *Фінансові менеджери* переважно мають справу з фінансовими ресурсами організації. Вони відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність *операційних менеджерів* пов'язана зі створенням та керуванням виробничими системами, що виготовляють товари і послуги. Зазвичай, обов'язки операційних менеджерів - виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і вибором місця розташування підприємства. *Менеджери людських ресурсів* відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників, їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і підбирання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки та звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників. *Загальні менеджери* не пов'язані з якимись певними *спеціальностями* менеджменту. Можливо, найліпшим прикладом посади загального менеджера є адміністратор лікарні або клініки. *Адміністративні менеджери* повинні бути обізнані з усіма функціональними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися у якійсь одній галузі.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

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

Розвиток змісту, а відтак і форм традиційного управління закономірно привів до виникнення наукової дисципліни – менеджменту, яка має свій об'єкт, предмет, метод і теорію.

Теорія менеджменту з позиції комплексного підходу досліджує перш за все систему управління, головними елементами якої є:

- апарат управління;
- механізм управління;
- процес управління;
- засоби, що забезпечують процес управління;

– шляхи вдосконалення управління. Організаційна побудова різноманітних систем управління, що діють на практиці, ґрунтується на перерахованих вище елементах або підсистемах.

Отже, *об'єктом дослідження менеджменту* є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження

процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

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

Предметом науки менеджменту є

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

Управлінська праця є засобом взаємодії між об'єктом і суб'єктом, внаслідок чого виникають та реалізуються управлінські відносини. Для того щоб взаємодія була ефективною, необхідно дотримуватися ряду умов.

По-перше, суб'єкт та об'єкт управління мають відповідати один одному, інакше буде важко реалізувати їхні потенційні можливості. Наприклад, якщо розумна і здібна людина стає керівником у тій галузі, про діяльність якої вона не має чіткої уяви, то даремно сподіватися, що рішення, які приймаються нею, враховуватимуть природу об'єкта управління повною мірою, а відтак будуть зрозумілими для підлеглих. Крім цього, суб'єкт і об'єкт управління мають бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, котрі можуть катастрофічно вплинути на результати роботи.

По-друге, в межах єдності суб'єкта й об'єкта управління останній повинен мати відносну самостійність. Суб'єкт управління неспроможний передбачити всі інтереси об'єкта і можливі варіанти його дій (поведінки) в тій або іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Перш за все, немає гарантії, що рішення, які ухвалюються "нагорі", будуть оптимальними при реалізації їх підлеглими, тому що віддаленість від місця подій, незнання багатьох деталей, пов'язаних з обставинами, які можуть змінитися, є перешкодами цьому. Суб'єкт управління може затримувати з різних причин саме прийняття рішення, що призводить до втрати часу та пов'язаних із цим негативних наслідків для об'єкта. Якщо об'єктом управління є люди з притаманними їм особистими інтересами, прагненнями, поглядами на ситуацію, їм треба давати можливість реалізувати їх на практиці. Якщо такої можливості немає, люди або перестають виявляти активність, або зроблять усе, щоб досягти свого. Якщо всього цього не враховувати, наслідки взаємодії суб'єкта й об'єкта управління можуть бути найбільш непередбаченими.

По-третє, суб'єкт і об'єкт управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку та відповідним чином реагуючи на управлінську інформацію, одержану одним від одного. Така реакція є орієнтиром для коригування подальших дій, котрі забезпечують адаптацію суб'єкта й об'єкта управління не лише до змін зовнішнього середовища, а й до нового стану один одного.

По-четверте, як суб'єкт, так і об'єкт управління мають бути зацікавлені в чіткій взаємодії; один – у поданні необхідних у даній ситуації команд, інший – у вчасному й точному виконанні їх. Можливість суб'єкта управляти зумовлена готовністю об'єкта діяти згідно з командами, які надходять. Подібна ситуація виникає за умови, коли особиста мета учасників управлінського процесу збігається і, разом з тим, відповідає меті об'єкта управління. Іншими словами, міра досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей має перебувати в прямій залежності від міри досягнення цілей самого управління, які впливають з потреб його об'єкта. Цей об'єктивний взаємозв'язок складає глибинну внутрішню проблему управління в тому разі, якщо його суб'єкт і об'єкт не є співвласниками.

2. Менеджмент як наука та мистецтво управління.

Менеджмент як наука включає теорію управління, яка досліджує закономірності процесів і явищ у сфері виробництва та мистецтво управління як творчий процес, що враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння правильно застосовувати теоретичні знання, передовий досвід.

Складовими теорії управління є ідеї: теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організації. Багато положень управління сформульовані на основі узагальнення досягнень конкретно-економічних наук, зокрема планування, організації, фінансування, кредитування, обліку.

Багато проблем і суперечних питань менеджменту можна вирішити раціональним, логічним, об'єктивним і систематизованим способами. Менеджери можуть збирати дані, факти та об'єктивну інформацію; використовувати математичні моделі і технічні прийоми ухвалення рішень для досягнення правильних вирішень, їм потрібно користуватися таким науковим підходом до вирішення проблем щоразу, особливо коли мають справу з порівняно рутинними і простими проблемами.

Особливості менеджменту як науки. По-перше, це міждисциплінарна наука, яка включає теорії і концепції психології, соціології, економіки, теорії систем, дослідження операцій тощо. По-друге, істинність тих або інших теорій, концепцій менеджменту як нормативної дисципліни залежить від поведінки людей, їх дій і рішень. По-третє, менеджмент – це практична дисципліна, яка має прикладний характер, виражається в діях і вміннях людини.

Практична функція менеджера – зосередження та використання теоретичних, практичних знань і умінь на створення сучасних підприємств з сучасними вимогами функціонування, а діючих – поліпшення організації та управління сучасними великими технічно розвинутим виробництвом,

застосування нових науково обґрунтованих форм організації та досягнення високих економічних і соціальних наслідків – кінцевих результатів.

Сучасний менеджеризм пов'язаний з системою збору, обробки і передачі інформації, розробкою та прийняттям управлінських рішень, застосуванням сучасної комп'ютерної, організаційної техніки, системами зв'язку, використання банку науково-технічної інформації.

Складність процесу управління вимагає поділу управлінської праці на вертикальний і горизонтальний рівні.

Форма трапеції показує не тільки взаємозалежність рівнів, а і чисельності працівників управління.

До складу керівників вищої ланки управління відносяться перші керівники (директори, президенти, голови фірм, банків, об'єднань) та їхні заступники.

А до складу керівників середньої ланки управління відносяться начальники відділів, управлінь, цехів та інші категорії працівників.

Найчисельнішим загоном менеджерів є начальники виробничих дільниць, ферм, завідувачі кафедр, бригадири, майстри тощо.

Слід зауважити, що менеджери вищого рівня, як правило, координують управлінську роботу, а інші у більшості займаються безпосередніми розпорядчими управлінськими функціями, адже вони тісно працюють з виконавцями робочих процесів і операцій.

Найважливішу роль в ефективній діяльності менеджерів відіграє мистецтво управління, що поєднує в собі об'єктивне та індивідуальне в його діяльності й підкоряється законам творчості. Мистецтво управління – це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях. Менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Люди, які працюють і в організаціях і з організаціями, – це головний фактор, урахування якого вимагає не лише використання наукового підходу, а й мистецтва його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожен працівник має свій особливий характер, свою систему цінностей та мотивів до праці тощо. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Хоча менеджери можуть намагатися, наскільки це можливо, бути науковцями, вони часто повинні вирішувати проблеми на підставі інтуїції, досвіду, інстинкту та особистої проникливості. Покладаючись на концептуальні, міжособові і комунікаційні навички, менеджер змушений вибирати між різними варіантами дій, що виглядають однаково привабливо. Менеджери мають учитися модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

Сучасний менеджмент – це тисяча можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Складність вивчення й освоєння менеджменту полягає в тому, що підходи, розроблені однією фірмою, які добре себе

зарекомендували, можуть виявитися не тільки неефективними, а й навіть шкідливими для іншої. Тому в діяльності менеджерів робиться наголос не на стандартних прийомах (хоча їх теж треба знати), а на спроможності швидко і правильно оцінити реальну господарську ситуацію, ефективно впоратися з нею. Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить того, як, знаючи прийоми, способи і шляхи розв'язання тих або інших управлінських завдань, забезпечити успіх конкретному підприємству незалежно від його організаційно-правової форми (державне, приватне, акціонерне та ін.). Оволодіння мистецтвом менеджменту є одним із головних важелів підвищення результативності господарської діяльності, що в багатьох випадках виявляється набагато дієвішим, ніж додаткові фінансові "ін'єкції" або створення нових виробничих потужностей.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання

1. Історія виникнення менеджменту
2. Еволюція управління як науки
3. Наукові підходи до управління
4. Зародження вітчизняного наукового менеджменту

1. Історія виникнення менеджменту

Поняття бізнесу зародилося разом з поняттям товарно-грошових відносин, на общинному етапі розвитку людства. Коли основною формою "торгівлі" між людьми був натуральний обмін, з'явилися міняли-кочівники, що кочували з однієї громади в іншу й вимінювали різні товари з вигодою для себе. Це й можна вважати одним з перших проявів духу підприємництва.

Поступово з розвитком товарно-грошових відносин розвивався і бізнес. У часи рабовласництва процвітала торгівля; пізніше, у часи феодалізму і натурального господарства роль торгівлі в поселеннях зменшилося, але з розвитком міст і ремесла вона знову набула свого первісного значення. У часи становлення капіталізму і нагромадження капіталу процвітало фінансове підприємництво, а пізніше – промислове. У середині XIX ст. бізнес набув нових форм. Якщо до цього одноосібним керівником був хазяїн, то в часи бурхливого промислового росту структура управління значно змінилася.

Саме на цьому етапі й почав розвиватися менеджмент у тому розумінні, у якому ми звикли сприймати його сьогодні. Не можна сказати, що він з'явився раптово саме з розвитком капіталізму, він існував і раніше. У часи рабовласництва були керуючі на плантаціях, які стежили за правильністю виконання робіт, але це вірніше було б назвати наглядом, ніж керуванням. У часи феодалізму і натурального господарства, також існували керуючі, помічники хазяїна, це, напевно, можна вважати одним з перших проявів саме керування, а не тільки нагляду за працюючими, оскільки у керуючого була можливість вибору: він міг замінити вид робіт у вигляді заохочення або покарання селян, міг знизити податок (правда, лише за рахунок підвищення податку для інших). Але по-справжньому менеджмент почав розвиватися

тільки з розвитком капіталізму, саме тоді з'явилася потреба в талановитих керівниках, що могли б виробити свою стратегію управління підприємством і розвитку бізнесу та привести його до успіху, або в крайньому випадку, урятувати від банкрутства.

Яскравим прикладом є Америка кінця XIX ст.: безліч фірм, що працюють у різних областях. Кожна з них має свою управлінську структуру, де крім президента (хазяїна) є ще й керуючий, фінансисти й аналітики, що займаються розробкою політики фірми. Ті з них, чії фахівці виявилися найталановитішими, досвідченими і грамотними вижили в морі дикої конкуренції. Всі найзнаменитіші американські бізнесмени: Генрі Форд, Рокфеллер та інші починали з малого, але швидко зорієнтувавшись у сформованій на ринку ситуації, змогли набрати команду і зробити свою роботу максимально ефективною; працюючи швидше і краще за інших, вони змогли стати лідерами у своїй сфері.

Основна мета існування будь-якого бізнесу і створення будь-якого підприємства - привести його до вершини успіху, закріпитися там і дати йому можливість сміливо дивитися в майбутнє, вбачаючи там нові перспективи розвитку. Сутність бізнесу полягає в постійному вдосконалюванні самої системи, її стратегії і тактики в боротьбі за місце на ринку, у прагненні до досконалості. Збільшення капіталу, одержання прибутку і розвиток справи, надія на майбутнє - це ті складові, без яких бізнес неможливий. Так само він неможливий без талановитих менеджерів, які можуть повести за собою людей і реалізувати все задумане.

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує близько семи тисячоліть і п'ять управлінських еволюцій. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності в древньому Шумері у п'ятому тисячолітті до нашої ери. Вважають, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливої групи "жреців-бізнесменів". Тому, в літературі по менеджменту це перша управлінська революція, яка характеризується, як "релігійно-комерційна".

Друга управлінська революція пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммураппі (1792-1750 рр. до н.е.), який видав збірник законів управління державою для регулювання всіх взаємостосунків між різними соціальними групами населення. Через закони вводився світський стиль, а революція отримала назву "світсько-адміністративної".

Третя управлінська революція відома, як "виробничо-будівельна", була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Сталась вона під час правління Нохудонора II (605-562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації - головні фактори четвертої управлінської революції - "індустріальної", XVIII-XVIII ст. її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного управління.

П'ята управлінська революція (кінець XIX початок XX ст.) відома під назвою "бюрократична". У XX ст. наукові розробки в галузі управління розвивались по напрямках, що вказані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Еволюція управління як науки

Підходи до управління	1885	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	XXI
Наукове управління	■	■								
Адміністративний підхід		■	■	■	■					
Підхід з точки зору людських відносин			■	■	■					
Підхід з точки зору науки про поведінку					■	■	■	■	■	■
Системний підхід					■	■	■	■	■	■
Процесний підхід					■	■	■	■	■	■
Ситуаційний підхід							■	■	■	■
Сучасні підходи							■	■	■	■

2. Еволюція управління як науки

У першій половині XX ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення цілей організації. Проте кожна зі шкіл зробила значний власний внесок у галузь управління.

Наукове управління (1885-1920) найтісніше пов'язане з працями Ф.У. Тейлора, Френка та Лілії Гілберт і Г. Ганта. Вони вважали, що, застосовуючи спостереження, дослідження, логіку і аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх ефективнішого виконання; вивчали робочі операції з метою вилучення зайвих, непродуктивних рухів та, використовуючи стандартні процедури й обладнання, прагнули підвищити ефективність роботи.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950). Автори праць про наукове управління в основному досліджували процес управління виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому ніж управлінський. Після виникнення адміністративної школи спеціалісти почали розвивати підходи до вдосконалення управління організацією загалом.

Школа людських стосунків (1930-1950). М.П. Фоллет, Е. Мейо та А. Маслоу - найбільші авторитети в розвитку школи людських стосунків в управлінні. Провідники цієї школи вважали: якщо керівництво турбується про своїх працівників, то й рівень їхньої задоволеності має збільшитись, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Науки про поведінку (1950р. - донині). Основною метою школи наук про поведінку було поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат школи - правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом.

"Нова" школа або кількісний підхід (1950 р. - донині). Кількісні методи було згруповано під загальною назвою *дослідження операцій* - застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після виникнення проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель вирішення цього питання. Як правило, модель спрощує реальність або відображає її абстрактно.

3. Наукові підходи до управління

Підхід з позиції виокремлення різних шкіл в управлінні містить у собі чотири різні напрямки, що виділилися у самостійні школи - це школа наукового й адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку з точки зору кількісних методів.

Системний підхід є найвагомим внеском у вивчення управління. Організація представлена як відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, структури, завдання і технології, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного "найкращого" способу управління організацією.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. У цьому підході виявляється функціональний погляд на процес управління, у якому реалізуються чотири функції управління, планування, організація, мотивацій і контроль.

З ростом індустріалізації і спеціалізації необхідність конкретного використання управління стала ще більш очевидною. Гарольд Кунц розробив сучасні підходи до менеджменту, виходячи з позицій ефективного менеджера:

Емпіричний підхід - ефективний управляючий - це той, хто оволодіває знаннями, необхідними для координації зусиль.

Підхід з точки зору поведінки людини - ефективний управляючий повинен постійно навчатися.

Підхід з точки зору соціальної системи - ефективний управляючий повинен знати не тільки аспекти індивідуальної поведінки працівників, але і розуміти динаміку роботи групи.

Підхід з точки зору теорії прийняття рішень - кожна управлінська дія є дією з прийняття рішення і кожен управлінський фактор може бути прорахований і скоординований.

Математичний підхід - передбачає необхідність давати визначення і характеристику, застосовувати функціональні символи для забезпечення посадових обов'язків.

Операційний підхід - передбачає необхідність оцінки управлінської ситуації і використання будь-якої інформації або знань, що дадуть найбільший ефект в цьому випадку.

4. Зародження вітчизняного наукового менеджменту

Розвиток управлінської думки в Україні до середини 19 століття.

Наступний розвиток управлінської думки в Україні неможливо представити відірваним від загальноросійської історії розвитку господарства і економічної теорії. Взаємопроникнення, збагачення культур народів, які входили в Російську імперію, було є і залишається відмінною рисою їх поступового розвитку, забути і враховувати яку було б просто неправильно з позиції соціально-економічного прогресу цих народів. Свідченням цьому є життя і діяльність багатьох представників української наукової думки, в тому числі економічної.

Балудянський Михайло Андрійович

М.А. Балудянський (1769-1847) народився в Закарпатті. Закінчив юридичний факультет Віденського університету. З 1789 року працював професором в Академії Гросс-Вардейнс, а потім Пештському університеті викладав політичну економію. В 1803 році його запрошують на викладацьку роботу в Головний педагогічний інститут Санкт-Петербургу, а в 1819 році даний вуз перейменовують і університет, де Балудянський стає його першим ректором (1819-1821). Окрім науково-викладацької діяльності, він багато і успішно працював і як державний чиновник.

Вперше в Росії Балудянський опублікував нариси історії економічних вчень «Статистичний журнал» (1806р., 1808р.), він стає ідеологом і розробником програм буржуазного реформування економічної системи в Росії. З його іменем пов'язана розробка плану М.М. Сперанського («Плану фінансів») (1810 р.), реформа державних селян П.Д.Кісельова (1837-1841 рр.), грошова реформа Е. Канкріна (1839-1843 рр.).

Балудянський осуджував політику меркантилізму, направлену на захоплення нових ринків і колоній, розв'язання війн. Він підтримував значення етичних аспектів економічної політики, виступав проти цехової замкнутої системи, за свободу ринку і виробника, за надання простору для розвитку продуктивних сил суспільства. Як і Сміт, Балудянський до продуктивної праці відносив усі види праці в матеріальному виробництві і розділяв погляди на сутність багатства нації, вважаючи, що воно заключається в «нагромадженні продуктів праці».

Підкреслюючи стимулюючу роль заробітної плати, учений основи диференціації зарплати пов'язував з талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників. Ідеї ученого триважили суспільну думку, заставляли замислитися над майбутнім станом економіки, закликали до ліквідації кріпосного права.

Каразін Василій Назарович

Каразін відомий як засновник Харківського університету та ініціатор реформи освіти в Росії. Як учений-економіст він представляв інтереси фізіократів. З його іменем пов'язано становлення класичної теорії в Україні. Каразін проявляв великий інтерес до опрацювання питання, яке хвилювало лише представників неруських народів, які входили до складу Російської імперії, а саме – співвідношення в державному управлінні місцевих, національних і загальноімперських інтересів. Відповіддю на це запитання став розроблений ученим план реформи «зверху донизу» (лист Олександрю I), який привів імперію до конституційної монархії і дав би можливість розвитку капіталістичної ринкової економіки.

Український учений звертає увагу на надто роздутий центральний державний апарат управління, віддалений від міст і регіонів. Він осуджує нерозумне, нераціональне, однобоке зосередження багатства і розкоші в столицях, у той час, коли бідує інша більша частина держави. Погляди ученого дозволяють зробити висновок про необхідність покращення державного управління в Російській імперії, враховуючи місцеві особливості в подальшому реформуванні на основі зближення інтересів як різних класів суспільства, так і народів і націй, які його її заселяють. Реформування державного управління Каразін пропонував здійснювати в межах монархії із збереженням Російської імперії, включаючи в неї також і Україну.

В творчій та практичній діяльності Каразіна проблеми управління на макроі макрорівнях тісно перепліталися. Зокрема, з необхідністю перебудови системи державного управління він пов'язував проблему шляхів вирішення основного на той час селянського питання в Російській імперії, а саме наділення їх громадянськими правами – надання права власності на землю на основі приватної власності (включаючи право її продажу і придбання). І виплати щорічної грошової ренти.

Великий інтерес представляють ідеї Каразіна про самоуправління і впровадження його в життя. Це все мало привести до відміни кріпосної системи, перетворення феодално залежного селянина в орендаря.

Випускники Києво-Могилянської академії

Велику роль у становленні управлінської думки в Україні відіграла КиєвоМогилянська академія, заснована в 1632 році митрополитом Петром Могилою, довгий час була і залишається центром освіти і управлінської думки в Україні. Одночасно, поряд з вивченням античної філософії в Академії викладалися основи «сільської» і «домашньої» економіки.

Андрій Самборський (1732-1815 рр.)

Він займався вивченням теорії та практики сільського господарства і відповідні навички у цій сфері отримав в Англії. Самбірський став прихильником «англійської системи», тобто системи крупного сільського господарства.

Михайло Ліванов (1751-1800 рр.)

Він також вивчав англійський досвід введення сільського господарства і написав три книги: «Настанови по розумовооглядовому і діловиробничому

землеробству» (1786р.), «Керівництво по розподілу і відновленню домашньої худоби» (1794 р.), «Про землеробство, скотарництво і птахівництво» (1789 р.).

Він один з перших досліджував ґрунт і умови хліборобства в Степовій Україні, заснувавши першу в Україні сільськогосподарську школу біля м. Миколаїва.

Іван Комов

Вивчав в Англії сільське господарство і потім видав підручник «Про землеробство» (1788 р.), де розвинув основи загального і спеціального хліборобства, вміло пропагуючи сівооборот. Поряд з цим він написав книгу «Про землеробні знаряддя» (1785 р.)

Завдяки діяльності випускників Києво-Могилянської академії в Україні склалися агрономічні центри: Батуринський, Харківський, Ніжинський, Миколаївський тощо.

Управлінська думка в Україні з другої половини 19 століття до 1917 року

Іван Васильович Вернадський

І.В. Вернадський (1821-1884) родився в Києві, де отримав освіту. Він був професором Київського, а потім Московського університетів, Петербурзького педагогічного інституту і Олександрійського ліцею. В 1856-1867 рр. – чиновником особливих доручень при міністерстві внутрішніх справ. З 1857 по 1861 рр. – видавцем і редактором журналу «Економіст». З 1867 по 1876 р. – управляючим конторою державного банку в Харкові.

Він одним із перших в світовій літературі розробив класифікуючі напрями економічної думки, виділивши два напрями – позитивне і негативне.

До позитивного напрямку він відніс теорії і школи, представники яких вважали, що економічний розвиток в значному ступені залежить від активної діяльності держави (меркантилісти). До позитивного напрямку належали ті теорії і школи, які опиралися на «природні закони» розвитку і заперечували необхідність втручання держави в економіку (фізіократи і класики). Представники протекціонізму були компромісом між ними.

Історичний досвід свідчить, що традиційно для України (в складі Російської імперії) роль держави в економіці була вирішальною. Держава приймала активну участь в створенні та функціонуванні фінансово-кредитної і грошової систем. Становлення і розвиток ринкових відносин супроводжувалося державним регулюванням останніх. Держава завжди активно втручалася в діяльність підприємця, використовуючи для цих цілей різноманітні економічні і адміністративні інструменти. Особливо яскраво це стало проявлятися з початку 18 ст., у зв'язку із становленням протекціоністської («заступницької») системи. В першій чверті 19 ст. коло половини мануфактур було засновано державою. Разом з цим держава сприяла створенню приватних підприємств, тісно пов'язаних з державним господарством. Промислове підприємництво в Росії і Україні на відміну від Західної Європи зароджувалося як державне підприємництво.

У другій половині 19 ст. держава продовжувала сприяти розвитку приватного підприємництва. Воно підтримувалося розвитком промисловості, побудови залізниць акціонерними товариствами, а з 80-х років – за рахунок

казни і викупу багатьох приватних доріг. Серед інших методів підтримки державою приватної ініціативи і підприємництва – різноманітні податкові пільги, звільнення від усіх видів податків і мита, звільнення від сплати податків працівників окремих підприємств, кредитні пільги у формі безвідсоткового чи пільгового кредитування, держзамовлення тощо.

Держава сприяла розвитку підприємництва також шляхом протекціоніської митної політики. Плеяда економістів України (П. Мігулін, М. Соболев та ін.) підтримували протекціонізм при активному втручанні держави. У той час інші учені і суспільні діячі, до яких належав і Вернадський, стверджували про свою підтримку політики вільної торгівлі та вільного підприємництва.

Про своє розходження з протекціонізмом в сфері зовнішньої торгівлі Вернадський писав в статтях «Про зовнішню торгівлю», «Ще про зовнішню торгівлю». Він вважав, що лише при умові конкуренції можливе зростання продуктивності праці вітчизняної промисловості.

Поряд з цим Вернадський не повністю заперечував необхідність втручання держави в економіку. Він вважав, що таке втручання зайве, коли ринки уже звільнилися від феодальної залежності і меркантильних поглядів, але створення таких умов – справа уряду та держави. Для Росії середини 19 ст. це означало перш за все ліквідацію кріпосного права.

Вернадський виступав захисником передових, найбільш розвинутих в соціально-економічному відношенні форм промислового виробництва, розуміючи, що зростання машинного виробництва повинно вести не до скорочення, а до розширення ринка. Тому сприянню потребує не сільське господарство, як вважали прихильники аграрного розвитку Росії, а «міська» мануфактурна промисловість. Причину її відсталого розвитку Вернадський вбачав не в природі Росії, а в тогочасному становищі країни, у браку знань і капіталів, в кріпосній залежності селян і відсталому господарстві.

Микола Христіанович Бунге

Н.Х. Бунге (1823-1895) – видатний український учений і суспільний діяч. Випускник Київського університета, він надовго пов'язав своє життя із даним вузом, працюючи там професором політичної економії і права, згодом – ректором, користуючись великою повагою співробітників і студентів. Окрім викладацької роботи, Бунге управляв ще Київським відділенням державного банку.

Будучи спеціалістом в сфері грошей і кредиту, він працював в фінансовій комісії по підготовці реформи 1861 р. і зробив вагомий внесок у формулювання фінансових аспектів реформи. З початку 1880 р. почалася його урядова діяльність: спочатку як замісника міністра фінансів, а потім (1881-1886) – міністра фінансів і голови Комітета міністрів (1887-1895). Популярність Бунге особливо зросла після того, як уряд в 1883-1885 рр., вилучаючи із обігу кредитні білети, добився практичної стабільності грошової маси у другій половині 80-х років.

Бунге поділяючи погляди класичної школи політичної економіки, виступав захисником приватної ініціативи і вільної конкуренції. Можливості

покращення становища трудящих він пов'язував з ідеями протекціонізму. Тому в монографії «Нариси політико-економічної літератури» (1895) він аргументував необхідність втручання уряду в ринкову економіку.

Слідуючи таким і подібним поглядам урядові заходи дуже швидко і масштабно реалізовувалися в життя – стали створюватися представницькі організації підприємців – союзи, товариства, комітети, які створювалися за галузевою чи територіальною ознакою.

У другій половині 19 ст. була створена фінансово-кредитна система з сіткою державних і комерційних банків, сформувалися внутрішній ринок і внутрішні форми торгівлі, зростає роль товарних бірж, розвинулася внутрішня торгівля тощо. все це означало успішне формування в країні ринкових відносин.

Михайло Іванович Тучан-Барановський

М.І. Тучан-Барановський (1865-1919) народився в Україні. Закінчив Харківський університет. Більш за все його цікавили питання суспільного життя.

В 1898 р., захистивши докторську дисертацію, Тучан-Барановський до 1917 р. працював приват-доцентом, а потім професором в Московському університеті і Петербурзькому політехнічному інституті. Революція 1917 р. суттєво змінила його життя. Приїхавши у тому ж році на Україну, він займав посаду міністра фінансів в Центральній Раді. Після того деякий час займається кооперативним рухом і науково-організаторською роботою. При його активній участі створюється Українська академія наук, в структурі якої вперше у світі був виділений відділ соціально-економічних наук. Він стає академіком, професором Київського університету, деканом його юридичного факультету, головою Центрального кооперативного українського комітету.

Розвиваючи економічну теорію, Тучан-Барановський запропонував нову класифікацію її напрямів. Головним недоліком капіталізму він вважав бідність населення при зростаючому багатстві і в залежності від підходів до вирішення цієї проблеми він виділяв в політичній економії три напрями:

- перший – ті, хто підтримували нерегульований товарно-господарський лад (класична школа),
- другий – ті, хто підтримували соціалізм (утопісти і марксистки),
- третій – еkleктичне – займало проміжкове становище між двома попередніми. Воно було представлене тими школами, представники яких прагнули зберегти товарно-господарський лад, але пом'якшити різкість класових розходжень, шляхом підсилення державного втручання.

Кожен лад ґрунтувався на різних господарських принципах, які характеризували відповідну економічну (господарську) систему:

- перший – приватногосподарську,
- другий – суспільно-господарську,
- третій – благодаті.

На основі представлених систем, Тучан-Барановський обґрунтував положення теорії змішаної економіки.

Учений вніс значний внесок у вирішення проблеми ступеня централізації державного устрою. На його думку плановість (організованість) суспільного цілого є суттєвою перевагою, заради якої можна і необхідно змиритися з обмеженням свободи особи.

Звільнення суспільної ініціативи учений поєднував із широким розвитком місцевого самоуправління. Зокрема, становлення і розвиток вільних господарських організацій на началах трудової кооперації приведе до розвитку промислової асоціації – у промисловості, а до трудовим общин з кооперативним устроєм – в сільському господарстві.

Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року.

Жовтнева революція 1917 року в Росії означала зміну існуючої суспільнополітичної та економічної систем.

Володимир Ілліч Ленін

Успіх революції, утвердження радянської влади, побудова нової соціалістичної системи господарства В.І. Ленін (1870-1924) пов'язував перш за все управлінням, вважаючи його найважчим завданням. Серед завдань управління найбільш значним стало завдання розширення руху за наукову організацію праці (НОП).

З початку нової економічної політики питання науки управління набувають великої актуальності – були створені науково-дослідні інститути, лабораторії, бюро раціоналізації, які вивчали проблеми НОП і управління.

Дунаєвський Ф.Р.

В 1921 р. в Харкові був створений Всеукраїнський інститут праці (ВУІП). Мета інституту – систематичне вивчення питань організації і охорони праці, вироблення наукових рекомендацій покращення організації праці. Очолювала інститут Учена рада, а директором був професор Ф.Р. Дунаєвський. Програма інституту була широкою – дослідна робота, підготовка спеціалістів, консультативна робота тощо. Згодом інститут почав видавати наукові праці, проводити роботу по пропаганді і впровадженню рахунково-аналітичних машин по механізації обліку.

Слід підсумувати, що еволюція української економічної і управлінської думки в 19 ст. мала дві тенденції розвитку:

- перша – загально цивілізаційна, космополітична,
- друга – специфічна українська, обумовлена особливостями стану України, спочатку в складі Російської імперії, а після 1917 р. – в складі СРСР.

Розвиток управлінської думки із загальноцивілізаційних позицій

Період 20-х р. характеризувався значною науковою активністю в сфері дослідження проблем управління, розвитку його теорії.

Специфіка того часу – відносна свобода, наявність різних напрямів економічної теорії і її носіїв, боротьба напрямів і теорій, особливо концепцій логічної і практичної нездійсненності соціалізму з ортодоксальним марксизмом, дискусії по питаннях можливості реалізації економічної теорії в умовах перемоги світового пролетаріату. Варто виділити декілька підходів до розуміння предмету і принципів управління того часу.

Організаційно-технологічний підхід

Представником даного підходу був О.О. Богданов. Роль і стиль роботи керівника, методи і принципи керівництва, підготовка і перепідготовка кваліфікованих кадрів, підбір персоналу, спільність інтересів керівників-професіоналів і спеціалістів, а також інших учасників виробництва – все це було предметом дослідження даного підходу. Даний підхід трактував, що усі види управління – в природі, суспільстві, техніці – мають спільні риси і визнавав існування тільки організаційної діяльності. У своїй праці «загальна організаційна наука (тектологія)» (1925) О. Богданов прагне надати даній науці загальнометодологічну значимість по відношенню до усіх існуючих наук.

Комплексний підхід (в сучасному менеджменті розглядається як системний підхід)

Представником даного підходу був А.К. Гастев. Він вважав, що управління починається там, де починається праця окремої людини. До питання управління учений підходив з точки зору робочого місця, виділивши ряд функцій, які виконувалися працівником на робочому місці: розрахунок – установка – обробка – контроль – аналіз – систематика – розрахунок – установка - Ця формула поширювалася як на працю по управлінню виробництвом, так і по управлінню людьми, демонструючи спільність виробничого і управлінського процесів. Учений виділив в управлінні декілька аспектів: технічний, психофізіологічний, педагогічний, економічний.

Технічний підхід

Є.Ф Розмирович був представником технічного підходу. Він вважав, що механізація і автоматизація виробничих процесів родять працю по управлінню людьми простішою і врешті решт наука по управлінню людьми стане непотрібною і відімре.

Технологічний підхід – це підхід на основі об'єднання соціально-економічних і технічних розробок в сфері управління.

Представником даного підходу був Ф.Р. Дунаєвський. Він підкреслював переваги «інтегрального», комплексного підходу до управління, на основі якого виділив: технічні, економічні, фізіологічні і психологічні аспекти управління.

Висновок: зусиллями великої групи учених різних спеціальностей і практиків в 20-ті роки 20 ст. в СРСР були закладені основи кібернетичного, теоретико-організаційного, технічного, психологічного аспектів теорії управління виробництвом і сформована, отримавши в подальшому визнання в світовій теорії, точка зору про комплексний, системний характер цієї науки.

Розвиток національної обумовленості управлінської думки

Як і 19 ст., в 20-30-х роках 20 ст. на розвиток управлінської думки в Україні вплинули особливості стану, тепер уже в складі СРСР. Управлінська думка в Україні того часу була представлена працями таких учених я і суспільних діячів як М. Порш, М. Волобуєв, Л. Яснопольський, В Постриганов та ін..

Професор політичної економії Харківського механікоко-машинобудівного інституту М. Волобуєв (1903-1972) опублікував статтю «До

проблеми української економіки», де намітив організаційну схему розвитку народного господарства України, не відкидаючи деякі комуністичні погляди. Він вважав, що економічні питання – центральна частина національних проблем сучасності.

Розвиток управлінської думки в післявоєнний період

Особливою рисою управління того часу було наявність планового соціалістичного виробництва.

Розпад СРСР, корінні зміни напрямів соціально-економічного розвитку тих республік, які входили в нього, їх ринкова трансформація вимагали якісно нових підходів до пізнання закономірностей суспільного прогресу, в тому числі і аналізу управлінської думки.

В Україні в 90-х роках було проведено ряд історико-економічних досліджень, на основі яких були виявлені нові теоретико-методологічні позиції:

- значно розширився діапазон і хронологічні межі вивчення нагромадженого досвіду в сфері господарювання, а саме: від історії соціалістичного господарства до процесу становлення і розвитку ринкових відносин і державного регулювання економіки України, починаючи з Київської Русі і до сьогоднішніх днів;

- досліджується не тільки вітчизняні управлінські концепції і досвід, але й закордонний, зокрема той, що стосується становлення ринкового господарства;

- змінилася оцінка ефективності форм і методів господарювання, економічних реформ;

- вивчення досвіду управління має на меті – вплинути на розробку моделей ринкової трансформації економіки, їх практичному впровадженню;

- поява нових трактувань традиційних питань управління суспільним виробництвом, зокрема, питань про межі і форми втручання держави в економічне життя країни.

Із узагальнення досвіду господарських реформ в СРСР випливають два уроки:

- Перший урок – глибокі перетворення в управлінні економікою не можуть бути реалізовані без відповідних змін в політичній системі, соціальній і духовній сферах.

- Другий урок – корінне оновлення методів господарювання можна здійснити лише в тому випадку, коли реорганізація їх буде комплексною, охопить усі сторони управління, господарський механізм в цілому і буде послідовною.

Однак в період горбачовської «перебудови» ці два уроки не були належним чином враховані при здійсненні радикальних перетворень господарського механізму. Відбувся перехід до іншої політичної системи, розпаду СРСР. Відбувся демонтаж системи державного управління народним господарством, усунення держави від управління процесом переходу до ринкових відносин. Відтоді професіоналізацією менеджменту стають умови

виходу перехідних економік із кризи, входження їх в систему з ринковою економікою.

ТЕМА 3. СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання

1. Поняття та класифікація інформації
2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації
3. Система інформації
4. Технологія інформаційної діяльності
5. Аналіз задач управління, що реалізують інформаційний процес

1. Поняття та класифікація інформації

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації.

Інформація в процесі управління – це і об'єкт і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об'єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не може бути опрацьовано управлінське рішення. В свою чергу, само це рішення – це певна інформація для працівників сфери виробництва. Інформація – це основа управлінського рішення, так як вона передбачає її збір, обробку та аналіз в процесі опрацювання рішення. За допомогою інформації здійснюється циклічно повторюючи стадії процесу управління, одержання і переробки свідчень про стан управляючого об'єкта і передача управлінських команд цьому об'єкту. За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи.

Інформація має такі ознаки:

- на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на послідуєчому-його предметом;
- може тривалий час застосовуватися, і при використанні не втрачає споживчих якостей;
- має здатність накопичуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв'язки і тенденції розвитку управляємого процесу, а в той же час може морально застаріти в результаті змін;
- структурні підрозділи організації виступають як споживачами інформації, так і джерелами.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, періодичний друк, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофільми, показники приборів та ін.

Види інформації, які використовуються в управлінні, класифікуються за наступними ознаками:

- змістом – політична, директивна, правова, науково-технічна, економічна, планова, адміністративна, виробнича, бізнесова, нормативно-довідкова, обліково-бухгалтерська, статистична;
- напрямом руху – вхідна, вихідна;
- характером фіксації – фіксована, нефіксована;
- способом фіксації – документована, звукова, аудивізуальна;
- відношенням до суб'єкта управління – зовнішня, внутрішня;
- ступенем обробки – первинна, довільна, підсумкова;
- ступенем постійності – постійна, перемінна;
- формі надання – літерна, цифрова, кодована;
- можливості обробки – піддається і не піддається обробці;
- насиченості – достатня, недостатня, збиткова;
- правдивості – достовірна, недостовірна.

Для управлінської і бізнесової діяльності менеджерів найбільше значення має зміст інформації.

Зміст інформації визначається потребою управлінських ланок і приймаємих управлінських рішень. Основні вимоги до інформації: точність й достовірність, правильній відбір первинних зведень; оптимальність систематизації; достатність і задоволення потреб окремих управлінців; доступність; своєчасність надходження.

Інформація повинна бути достатньою, тобто її кількість і якість в повній мірі показувати стан справ. Необхідно визначити, що дефіцит відомостей призводить до прийняття неякісних рішень, а надлишкова інформація ускладнює розробку рішень і підвищує їх вартість.

Правдивість надходження інформації визначається її вірогідністю, одноразовістю реєстрації, точністю передачі. Якщо інформація проходить три-чотири передаючих ланки, її правдивість знижується до 10% за рахунок старіння і викривлення.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами відповідних управлінських ланок і управлінських рішень, що приймаються, а також необхідним рівнем якості інформації. У число значимих відмітних властивостей інформації входять час, зміст і форма (рис. 3.1).

2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації

Управлінська діяльність на різних рівнях управління іноді вимагає різної інформації. На стратегічному рівні менеджери мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності організації. Вони уважно аналізують зовнішнє оточення підприємства для прийняття ефективного рішення. На цьому рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

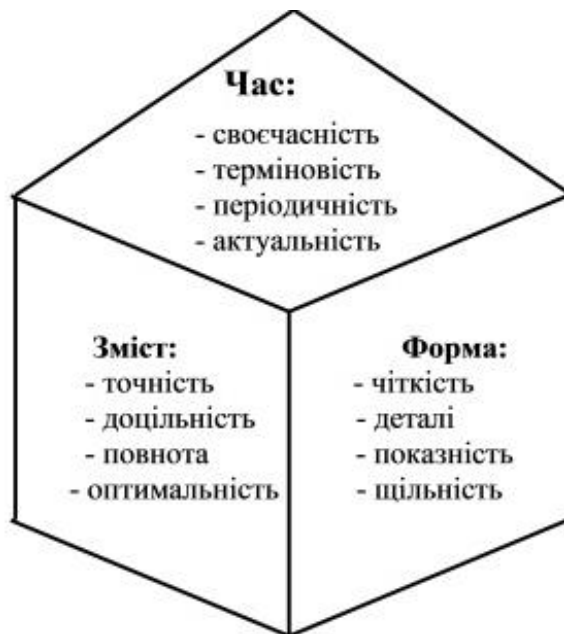


Рисунок 3.1 – Характеристика високоякісної інформації

На рівні менеджменту виробничого підрозділу необхідна інформація, яка сприяє контрольним діям у відношенні підлеглих осіб всередині організації. На оперативному рівні менеджери слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організують і контролюють роботу всередині підприємства. На рівні заключення угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

Існують різні типи інформації.

Загальна інформація виникає раптово, коли менеджери досліджують зовнішнє середовище. Загальна інформація простора, її важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

Специфічна інформація використовується в основному при заключенні угод, тому повинна відповідати особливим вимогам. Ця інформація може вимагатися при перевірці балансу підприємства, а можна без неї обійтися, наприклад, при оплаті побутових послуг.

Стимулююча інформація частково схожа із специфічною. Якщо специфічна інформація інформує її одержувача в чомусь, то стимулююча вимагає дій, які здійснюються майже автоматично, але наперед запропоновані.

Виключна інформація подібна стимулюючій, але виникають складності із-за того, що вона стимулює специфічний тип діяльності, надходить коли подія вже відбулася. Необхідно визначити, що ні стимулююча, ні виключна інформація не вимагають комплексного вирішення.

Контрольна інформація необхідна для коригування відхилень від запланованого показника, причому його корегування раніше не передбачалося. Це відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої.

Розподільча інформація використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з

проектами. Менеджер повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Йому необхідні дані, які дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків по окремим проектам.

Направляюча інформація необхідна менеджеру для прийняття рішень стосовно входження в новий ринок, економічного обґрунтування пропозиції.

3. Система інформації

Інформаційне забезпечення управління здійснюється шляхом створення на підприємстві інформаційної системи, яка включає потоки інформації по різним каналам, носії інформації, а також технічні засоби фіксування, передачі, пошуку і обробки даних.

Виділяють прості і складні інформаційні системи.

Прості інформаційні системи забезпечують передачу інформації від місця її виникнення до управляючої особи без переробки (наприклад, одноразові усні повідомлення, повідомлення по телефону, факсу та ін.). При цьому формування управлінського рішення та його реалізація здійснюється безпосередньо управляючою особою. Прості інформаційні системи характерні для нижчих рівнів управління підприємством (ланка, бригада та ін.).

В складних інформаційних системах існують паралельні потоки первинної інформації від місць її виникнення. Переробка складної інформації включає статистичну обробку, аналіз і складні обчислення, необхідні для одержання варіантів управлінських рішень.

Таблиця 3.1 – Основні види інформаційних систем

Операційні ІС – обробляють інформацію, що отримана в ході бізнес-операцій на нижчих рівнях організації	Інформаційні системи менеджменту – забезпечують прийняття рішень вищим рівнем менеджменту.	Інші інформаційні системи – забезпечують здійснення поточних операцій на різних рівнях.
1. Системи обробки трансакцій реєструють, накопичують, трансформують дані про бізнес операції і генерують необхідну документацію	1. Інформаційні системи звітності забезпечують інформацію у формі звітів, необхідних для прийняття повсякденних рішень.	1. Системи підтримки групових рішень – це інтерактивна комп'ютерна система, що забезпечує прийняття групових рішень.
2. Системи контролю над виробничими процесами здійснюють моніторинг і контроль трансформаційних процесів.	2. Системи підтримки прийняття рішень забезпечують необхідну в процесі прийняття рішень інтерактивну підтримку.	2. Експертна система сприяє рішенням проблем у вузьких областях діяльності.
3. Офісні автоматизовані системи дозволяють прискорити офісні процедури, сприяють поліпшенню комунікацій і росту продуктивності.	3. Інформаційні системи виконавчого керівництва забезпечують вищих менеджерів спеціальною інформацією	

В залежності від місця обробки інформації розрізняють централізовані і децентралізовані інформаційні системи. Важливими класифікаційними ознаками інформаційних систем є рівні механізації (на базі оргтехніки) і автоматизації (на базі ЕОМ) процесів передачі і обробки інформаційних потоків. За цією ознакою виділяють три види складних інформаційних систем: з низьким, середнім і високим (автоматизованим) рівнем розвитку.

Основні принципи і цілі системи інформації:

- визначення вимог до її змісту і характеру в залежності від цілей організації;
- забезпечення зберігання, використання, надання інформації в умовах централізованого і децентралізованого управління;
- визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного виробничого підрозділу;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу в плануванні, контролі, зборі і обробці цифрової інформації.
- автоматизована обробка і видача текстової інформації;
- забезпечення копіювальними пристроями і засобами зв'язку в цілому організації і окремих її підрозділів;
- автоматизація адміністративно-управлінської праці за допомогою комп'ютерної техніки.

Основні задачі системи інформації:

- координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;
- визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних даних;
- розробка основних напрямків розвитку технології обробки інформації.

Основні функції системи інформації:

- визначення потреби кожного керівника в інформації для оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю;
- централізоване планування витрат на придбання і оренду технічних засобів для забезпечення безперебійного функціонування системи інформації;
- визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного менеджера для забезпечення необхідною інформацією;
- забезпечення належного рівня збору, зберігання і надання інформації;
- визначення рівня витрат на використання технічних засобів в системі інформації;
- розробка програмних засобів, прикладних програм.

4. Технологія інформаційної діяльності

Інформаційні технології управління – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання і розповсюдження (транспортування) інформації в цілях зниження трудомісткості використання інформаційного ресурсу, а також підвищення його надійності і оперативності.

Розвиток матеріально-технічної бази інформаційної діяльності здійснювався у декілька етапів.

Перший етап – 50-60-і роки ХХ сторіччя - характеризується створенням і використанням великогабаритних ЕОМ, розвитком техніки, яка накопичувала, систематизувала, обробляла і видавала інформацію.

Другий етап – 70-і роки - характеризується створенням і використанням мікропроцесорів у виробничих, інформаційних, транспортних та інших видах обладнання. Цей напрямок розвитку електроніки дав поштовх створенню і швидкому розповсюдженню мініатюрних видів обчислювальної техніки (міні-, макро- і персональних ЕОМ), що сприяло накопиченню інформації в самих різних формах.

На третьому етапі – 80-і - початок 90 років ХХ сторіччя - інформаційні технології стають більш ефективними, все глибше охоплюють як управляемі виробничі процеси, так і самі процеси управління, забезпечують формування автономних та інтегрованих комп'ютерних систем.

При організації збору і реєстрації даних по принципу послідовних рішень застосовуються різні види інформаційних технологій:

- збір і реєстрація даних безпосередньо в процесі виробництва у формі єдиного документа і використання центральної ЕОМ для їх агрегування;
- обробка даних в режимі діалогу для розрахунків показників на терміналі;
- одержання вільного документа, використання машинолічильного носія інформації, обробка даних на комп'ютерах.

Характерними рисами нових технологій є: інтегрованість інформації, яка передбачає єдину уніфіковану форму надання, зберігання, пошуку, відображення і захисту даних; гнучкість (можливість адаптованої швидкої перебудови форми способу представлення інформації в процесі вирішення задачі); інтерактивність (діалоговий режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача).

Носії інформації мають визначену форму, яка містить інформацію про організацію в цілому і окремо по кожному підрозділу.

Розрізняють такі види форм: для зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень.

Інформаційні бази даних включають весь комплекс статистичних показників господарської діяльності організації в цілому та її виробничо-збутових підрозділів, а також факторологічний матеріал відносно всіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації.

5. Аналіз задач управління, що реалізують інформаційний процес

Реалізація інформаційного процесу управління з використанням сучасних технологій означає виконання різноманітних інформаційних операцій для розв'язання проблем як окремого підприємства так і держави в цілому.

Поглиблення вивчення процесів комп'ютеризації управління в різних галузях показує, що органи управління на підприємствах відчують недостатність інформаційного забезпечення своєї діяльності через:

1) відсутність аналітичної служби, недостатньо технічно оснащені, особливо засобами комунікації;

2) підвищення вимог до якості прийнятих рішень, які залежать від професійної підготовки аналітиків і від впровадження сучасних інформаційних технологій у процес прийняття рішень;

3) зростання об'ємів та потоків даних як всередині держави так і за її межами зросли так, що процес інформаційного обміну даними не може бути ефективним без структурування системних угод за допомогою інформаційних систем.

Технологічний аспект моніторингу інформації припускає її розгляд як одного з управлінських процесів, пов'язаних зі здійсненням комплексу інформаційних процедур.

Під інформаційною процедурою мається на увазі сукупність однорідних операцій, пов'язаних із впливом на інформацію. Характеристики інформаційних процедур приведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика інформаційних процедур

Інформаційна процедура	Характеристика	Супутні інформаційні процедури
Збирання даних, реєстрація	Мета – одержати точне, своєчасне, вірогідне та повне відображення явищ економічного життя (виробничо-господарської діяльності). Дані збираються всередині об'єкта і надходять із зовнішнього середовища	Кодування одиниць інформації (присвоєння кодових позначок)
Передача даних	Два варіанти організації передачі даних: - фізичне переміщення носіїв (кур'єром, транспортом, поштою); - дистанційна передача по лініях зв'язку інформації носіїв у вигляді сигналів	Захист інформації найпотужнішими механізмами захисту є криптографічні методи: шифрування (дешифрування), імітозахист та електронний підпис
Збереження інформації	Інформаційна процедура пов'язана з багаторазовістю, тривалістю використання умовно-сталі інформації в обробленні, необхідністю накопичення інформації у зв'язку з розривом у часі її оброблення	Пошук одиниць інформації. Захист від несанкціонованого доступу. Актуалізація даних – підтримка значень одиниць інформації на заданому рівні

Оброблення інформації	Сукупність арифметичних і логічних операцій для здобуття результативної інформації (інформації для управління)	Пошук одиниць інформації. Розмноження результатної інформації
Передача результатної інформації	Два варіанти організації передачі: - передача інформації для використання в управлінні, збереження; - передача по каналах зв'язку: а) для використання в управлінні; б) для збереження.	Захист інформації. Збереження інформації.
Споживання результатної інформації	Використання результатів оброблення у вигляді розрахованих значень техніко-економічних показників для визначення факторів, що впливають на виробництво і виявлення резервів розвитку	Актуалізація даних

ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання

1. Поняття і значення функцій менеджменту
2. Класифікація функцій менеджменту
3. Основні функції менеджменту
4. Регламентація функцій менеджменту
5. Функції диференціації управління
6. Функції інтеграції менеджменту
7. Загальні особливості та класифікація методів менеджменту
8. Економічні методи менеджменту.
9. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
10. Соціально-психологічні методи менеджменту.

1. Поняття і значення функцій менеджменту

Слово функція (від латинського *funcitio* – виконання, здійснення) означає обов'язок, коло або вид діяльності, призначення, роль.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції менеджменту підприємством, об'єднанням витікають із змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом вирішуваних задач. Вони визначають специфіку управлінської праці, тісно зв'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями.

Основні характеристики функцій управління: однорідність і цільова спрямованість дій, здійснюваних у рамках однієї функції управління, відокремлений комплекс виконуваних завдань.

Особливості функцій управління:

- Виділення в управлінні окремих функцій – об'єктивний процес, обумовлений розвитком виробництва та ускладненням його управління;
- Природничо основою формування і розвитку функцій управління є поділ суспільної праці в цілому і у сфері управлінської діяльності зокрема;
- Рушійною силою зміни функцій управління є необхідність підвищення ефективності управлінської праці і керованої системи;
- Функції управління обумовлені керованою (об'єкт управління) і керуючою (суб'єкт управління) підсистемами, чинними законами павуки управління, використовуваними принципами управління і сформованими в системі управління відносинами;
- Організація управління і поділ управлінської праці, вибір і поліпшення організаційної структури управління, використання методів і засобів управління, інформаційних технологій, підготовка і розстановка кадрів і т.д. відбуваються з урахуванням складу і змісту функцій управління;
- Будь-яка функція управління реалізується у взаємозв'язку і взаємодії з іншими функціями управління.

2. Класифікація функцій менеджменту

А. Файоль вперше запропонував п'ять основних функцій менеджменту (1916 р):

- Передбачення (прогнозування й планування);
- Організація;
- Оперативне керівництво;
- Координування;
- Контроль.

Визнана в усьому світі класифікація функцій менеджменту (operations administratives) А. Файоля була в 1930-і рр. модифікована в надрах самої класичної школи Л. Гьюлік, що відбилося у відомій формулі - POSDCORB: planning - планування, organizing - організація, staffing - управління персоналом, directing - керівництво, coordinating - координація, reporting - звітність, budgeting - складання бюджету.

Починаючи з 70-х рр. ХХ ст. сформувалася думка, що *маркетингова функція* – основна для сучасного менеджменту. Маркетинг розглядається як передумова і одночасно результат виробничого планування, організації, оперативного керівництва, контролю та мотивації.

Розглядаючи, таким чином, функції менеджменту як "колесо менеджменту", слід спиратися на основний принцип – все закінчується маркетингом і з нього починається; перш ніж планувати, необхідно спочатку уточнити мету, зацікавленого споживача, шляхи знаходження і завоювання ринків з платоспроможним попитом.

Професор Е. М. Коротке виділив наступні функції менеджменту:

- Основні функції менеджменту;
- Загальні функції менеджменту;
- Функції диференціації;
- Функції інтеграції;

- Спеціалізовані функції менеджменту.

Функції менеджменту в залежності від задач дослідження поділяють за наступними ознаками:

- змістом процесу управління;
- приналежності до сфер виробничо-господарської діяльності;
- змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування);
- приналежності до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

Функції менеджменту діляться на загальні (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також конкретні (спеціальні) функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту - планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю і обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту направлена на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей управляемого об'єкта, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють наступні спеціальні функції управління.

1. Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організація роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

2. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль та регулювання виробництва; проведення нарадів та диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

3. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього: удосконалюється технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформляються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні і профілактичні заходи; вивчається передовий досвід і навчання кадрів.

4. Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням – здійснюється спеціалістами інженерного профілю. В їх задачу входить забезпечення експлуатаційної готовності відповідних технічних засобів і забезпечення основного виробництва різними видами техніки, енергії, транспортом; своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт, розрахунок потреби в технічних засобах, в запасних частинах; підготовка документації на списання з балансу підприємства техніки та обладнання, забезпечення працюючих устаткуванням та інструментом.

5. Прогнозування і техніко-економічне планування - виконують в основному спеціалісти планово-економічної служби, а також в деякій мірі керівники підприємств і головні спеціалісти. В їх обов'язки входить: розробка довгострокових прогнозів, основних розділів бізнес-плану; техніко-економічне обґрунтування напрямків капіталовкладень; визначення економічної ефективності технологічних і технічних рішень; розробка норм і нормативів по праці і заробітній платі; організація контролю за виконанням планових показників і завдань; розробка заходів по стимулюванню діяльності працюючих; якісне виконання робіт по цій функції позитивно впливає на результати роботи підприємства.

6. Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації – здійснюють керівники і спеціалісти підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і спеціалістів; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також

створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

7. Організація праці і заробітної плати – займаються економісти і основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації і систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій на інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працюючим; проектування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

8. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні спеціалісти і керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

9. Управління маркетингом є новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами. Основні напрямки роботи: всебічне вивчення ринку і вимог споживачів; дослідження динаміки діючого і потенціального попиту; аналіз кон'юнктури ринку; реклама продукції та послуг; дослідження взаємозв'язку між ціною на продукцію і попитом; аналіз собівартості продукції та каналів її реалізації; прогнозування цінової політики; вивчення найбільш ефективних місць торгівлі, планування асортименту продукції, розробка плану маркетингу на підприємстві.

10. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією - ця функція включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення в експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проектної документації.

11. Управління фінансовими ресурсами і обліком - здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири. Основними видами їх діяльності є: своєчасний облік матеріальних цінностей, виходу продукції і виробничих витрат; здійснення режиму економії; складання фінансового плану і розрахунок потреби в коштах; ведення статистичної звітності; управління основними фондами і оборотним капіталом; аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності і ліквідності; контроль за правильним витрачанням фінансових коштів і виробничих ресурсів, дебіторською і кредиторською заборгованістю; проведення

оптимальної дивідендної політики; підготовка пропозицій по підвищенню фінансової стійкості підприємства.

12. Охорона праці і техніка безпеки здійснюється інженерами по охороні праці, в посадові обов'язки яких входять: вхідний інструктаж по техніці безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків з техніки безпеки; контроль за додержанням законодавчих норм; правил техніки безпеки і виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

13. Контроль за якістю праці і продукції здійснюють кваліфіковані спеціалісти, які ведуть розробку і вдосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, слідкують за додержанням стандартів на вироблену і перероблену продукцію; організують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції по її стимулюванню.

14. Управління господарським обслуговуванням і діловодством займаються завідувачі господарством і культурно-побутовими закладами, діловоди, секретарі, які забезпечують нормальні умови для виконання основних функцій.

15. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані спеціалісти, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

3. Основні функції менеджменту

Цільова модель організації є вихідною базою для визначення обсягу та видів управлінських робіт, які забезпечують їх досягнення. Йдеться про функції, які входять складовими частинами в будь-який процес управління незалежно від особливостей (розміру, призначення, форми власності та ін.) тієї чи іншої організації. Тому їх називають загальними функціями управління. Основні функції - це зміст управлінської діяльності.

Основні функції менеджменту:

- Планування (передбачення, прогнозування);
- Організація;
- Оперативне керівництво;
- Координація;
- Контроль;
- Мотивація.

Планування - вузлова основна функція менеджменту. Вона складається з низки простих підфункцій:

- Цілепокладання і прогнозування;
- Оцінка ресурсів;

- Програма дій і бюджетування;
- Наділення повноваженнями;
- Встановлення критеріїв контролю.

Планування (у вузькому сенсі) - процес з розробки системи заходів, спрямованих на досягнення певних цілей. Планування дасть відповіді на питання: що необхідно зробити; за який період часу; які ресурси необхідні; яким повинен бути результат?

Планування на мікрорівні (в рамках конкретної організації) включає сукупність бізнес-планів, короткострокових програм, які повинні містити передбачувані планові показники та необхідні заходи для їх досягнення.

Планування на макрорівні – це основна форма державного регулювання об'єктів управління. Планування дає відповідь на наступні питання:

- Які параметри має об'єкт управління в даний час;
- В якому напрямку він повинен змінюватися;
- Що потрібно зробити для досягнення поставленої мети?

Цикл планування розвитку об'єкта управління складається з наступних ланок:

- Аналіз зовнішнього середовища;
- Визначення сильних і слабких сторін розвитку; використання наявних переваг;
- Розробка плану досягнення цілей;
- Коригування цілей і відхилень;
- Визначення цілей.

Організація – управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впорядкування процесу управління в цілому. Організація являє собою розподіл як функцій виконання управлінських рішень, так і функцій управління і дозволяє забезпечити основу доцільного побудови певного органу управління, визначити компетенцію його структурних підрозділів.

Завдання організації:

- - Забезпечення діяльності організації ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими);
- - Затвердження певних параметрів, режимів роботи підрозділів організації, відносин між ними;
- - Формування структури організації з урахуванням розміру підприємства, його цілей, технології, персоналу.

Основні етапи (функції) організації:

- - Створення організаційної структури. На цьому етапі здійснюється розподіл організації на блоки відповідно до її цілей і стратегій, визначаються завдання і функції виділених підрозділів;
- - Встановлення взаємовідносин повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчестоящими рівнями управління і персоналом організації і забезпечують можливість розподілу і координації завдань | 8 |.

Принципи, які необхідно враховувати в процесі виконання функцій організації:

- Єдність мети (кожен підрозділ і члени організації повинні працювати на спільну мету);
- Нерозривний зв'язок з цілями підприємства, обумовленими в ході планування;
- Доручення різних завдань працівникам (поділ праці) і об'єднання їх у керовані робочі групи або підрозділу;
- Координація різних видів діяльності (члени групи повинні знати, що вони повинні робити, в які терміни і хто ними керує).

Оперативне управління – це процес розробки планів на короткі проміжки часу органічно поєднаних з одиницею їх виконання. Оперативне планування й управління є частиною загальної системи менеджменту і спрямоване на вирішення комплексу завдань у часі і просторі, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу проведення робіт відповідно до запланованих показників. На рівні підприємства оперативне управління здійснюється для вирішення принципових питань: зняття, заміни запущених у виробництво виробів, забезпечення зовнішніх постачань комплектуючих виробів, використання внутрішніх матеріальних, інтелектуальних і фінансових ресурсів.

Координувати – значить насамперед, погоджувати всі операції на підприємстві таким чином, щоб полегшити функціонування і успіх; надати матеріального і соціального організму кожного підрозділу належні пропорції; все чітко вивірити по часу; все надійно застрахувати.

Координація на практиці означає наступне.

1. Кожна служба працює у злагоді з іншими: служба постачання чітко знає, що і в який час вона повинна доставити; служба виробництва точно знає, який обсяг продукції і до якого терміну потрібно випустити, не запізнюється і не перевиробляє.

2. Відділи і підвідділи в кожній службі точно поінформовані про їх участь у спільній справі, про їх роль та ризики з погляду загальної концепції фірми, про їхню відповідальність.

3. Програма в різних службах та відділах постійно узгоджується з обставинами, існуючими на місцях, і паралельно з вимогами організації в цілому, термінами і програмами всіх інших служб. Цілком очевидно, що без сучасних засобів зв'язку та комп'ютерних технологій це неможливо.

Контроль – управлінська діяльність, спрямована на виявлення, виправлення і попередження відхилень досягнутих результатів від намічених установок, параметрів, цілей. Контроль - це спостереження за об'єктом і процесами, що відбуваються з ним, з метою перевірки відповідності стану об'єкта бажаному і прогнозованому станом, передбаченому нормативними актами, законами, програмами та планами.

Мотивація (стимулювання) – управлінська діяльність, процес спонукання до вибору того чи іншого типу поведінки в залежності від сили впливу стимулів, мотивів і очікуваних результатів. Вона дозволяє розкрити потенційні можливості персоналу управління і збільшити ступінь їх використання.

Основні принципи мотивації наступні.

1. Встановлення чітких цілей і завдань.
2. Гласність. Наявність зворотного зв'язку.
3. Взаємопов'язання цілей та винагороди, визначення критеріїв оцінки.
4. Єдність матеріальних і моральних методів стимулювання.
5. Створення сприятливих умов для ефективної роботи.
6. Використання переважно позитивних стимулів.
7. Облік особистих якостей працівника.

4. Регламентация функцій менеджменту

Регламентування - це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників.

Поняття "регламент" відображує статику процесу встановлення порядку діяльності органа управління або посадової особи, а "регламентування" – динаміку даного процесу. Упорядкувати управлінську працю - це встановити для неї певні рамки, а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

Документи організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування задач, функцій і прав кожної ланки або працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності, що дозволяє виключити дублювання і паралелізм в роботі, сприяють підвищенню відповідальності та зміцнення дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для прийняття заходів дисциплінарного і матеріального впливу на осіб, які не виконують накладених на них обов'язків або затягують вирішення питань.

Конкретні функції працівників повинні бути викладені у посадових інструкціях. Основою для розроблення посадових інструкцій працівників, які закріплюють їх обов'язки, права і відповідальність є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. №336. Цей довідник є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Посадова інструкція необхідна для забезпечення високої ефективності роботи кожного управлінця, включаючи перевантаження на протязі робочого дня (місяця, року), підтримки нормального ритму роботи, повного використання інтелектуальних якостей працівника у відповідності з кваліфікації. Посадова інструкція є елементом організаційної структури управління, за допомогою якої виписані повноваження, функції, відповідальність під кожну посаду. Місце посадової інструкції в загальній системі управління організацією показана на рис. 4.1.

Організаційна структура управління не дозволяє чітко розділити відповідальність за ключові показники діяльності організації. Функцію

чіткого розподілу і закріплення відповідальності за ключові показники діяльності організації виконує посадова інструкція.

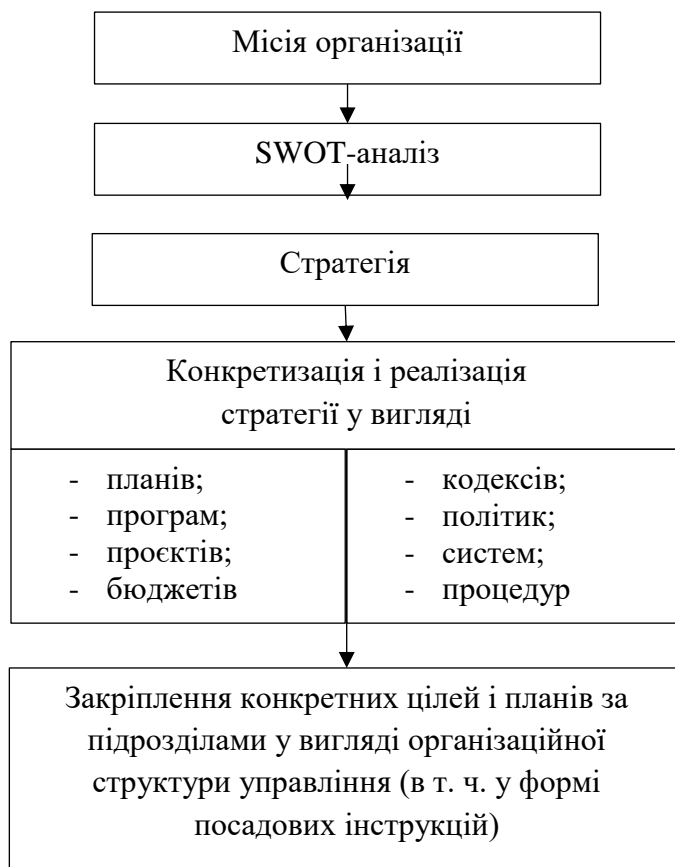


Рисунок 4.1 – Місце посадових інструкцій в системі управління організацією

Принципи розробки посадової інструкції: дотримуватися порядку розробки "зверху-вниз"; розробляється для посади, а не конкретної людини; виходить із відповідальності, а не функцій, прав і обов'язків виконавця.

Основними вимогами до посадових інструкцій є: дієвість, узгодженість, гнучкість, відповідають єдиній формі та структурі.

Зміст посадових інструкцій змінюють у тому випадку, коли стає іншим обсяг виконуваних робіт. Структура посадової інструкції приведена на рис. 4.2.

5. Функції диференціації управління

Функції диференціації управління – це функції поділу управлінської діяльності.

Поділ і спеціалізація управлінської діяльності необхідні для підвищення якості управління, економії часу, освоєння вузькоспеціалізованих прийомів і операцій роботи. Саме в процесах функціонального поділу діяльності і виникає система управління, що складається з ланок, за якими закріплюються або певний склад функцій, або окрема функція.



Рисунок 4.2 – Структура посадової інструкції

Розподіл повноважень робить систему управління ієрархічною. Адже повноваження різні, вони поділяються за функціями, за масштабами управління і за обсягом повноважної діяльності (склад, масштаб, тип проблем та ін.).

Повноваження – це право на прийняття рішень. Основними характеристиками повноважень є: поле (або склад) функцій, в рамках яких реалізуються повноваження; обсяг повноважень, що відображає склад проблем, дозволяються при реалізації повноважень; масштаб повноважень, що характеризує склад і кількість ланок системи управління, підпорядкованих повноважному ланці; компетентність - мінімально необхідна інформація для прийняття рішень (як у вигляді знань, так і у вигляді оперативно надходять відомостей); трудомісткість, що характеризує витрати зусиль людини на реалізацію повноважень.

6. Функції інтеграції менеджменту

До функцій інтеграції діяльності відносять встановлення та реалізацію поєднання, взаємодії, суміщення, цілеспрямованості, стабілізації, відповідності, селекції (критеріїв вибору).

Спільна діяльність людей побудована на поділі праці. І якщо керування призначене для узгодження діяльності, то головним його завданням є інтеграція діяльності.

Інтеграція – це побудова системи взаємодоповнюваності, взаємозамінності до певної міри, взаємовідповідальності, поєднання та суміщення розділених функцій, що досягається за допомогою управління.

Диференціація, виступаючи як об'єктивна потреба розвитку управління, вимагає інтеграції, тобто об'єднання розрізнених, виділених елементів і видів управлінської діяльності. Чим вище ступінь диференціації управління, тим складніше інтеграція, тим більшими темпами наростає коефіцієнт інтеграції.

Продовженням процесів диференціації та інтеграції управління є спеціалізація всього управління і в кінцевому підсумку – його професіоналізація.

Узгодження діяльності значною мірою визначається функціями управління. Узгодження – це також досягнення інтеграції, гармонійності взаємодії працівників у здійсненні своєї діяльності; забезпечення взаємодоповнюваності, взаємоприйнятності. Звичайно, воно залежить і від функцій управління.

Головну інтеграційну навантаження в узгодженні діяльності грають основні функції управління, які були вже названі як види діяльності, що відображають зміст управління. Тому, вони і є функціями інтеграції управління, оскільки об'єднують працівників у систему спільної праці.

Таким чином, інтеграція починається з мети, яка реально відображає інтереси людей, об'єднуючої їх у спільній діяльності. Інтеграція управління проявляється в єдності і відповідно системи, механізму та процесу управління.

7. Загальні особливості та класифікація методів 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.

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:

напрямок впливу на керований об'єкт; способом врахування інтересів працівників; 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 розклади, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

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

3. *За формою впливу:*

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

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

4. *За характером впливу:*

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

– *технологічні методи менеджменту*. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

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

– *адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту*. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; з

забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

8. Економічні методи менеджменту

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

Передумови ефективного використання економічних методів:

- здатність підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування;

- розвинуте ринкове економічне середовище;

- ефективні фінансово-кредитні інститути 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.

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

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

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

9. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

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

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

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 формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

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

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

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.

Виділяють наступні особливості організаційно-розпорядчих 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 узаконені 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.

10. Соціально-психологічні методи менеджменту

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.

Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства.

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.

До моральних методів стимулювання відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління.

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).

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.

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

ТЕМА 5 ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування.
3. Класифікація планів. Методи планування
4. Методи планування.
5. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
6. Загальна характеристика бізнес-планування.
7. Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності.

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Планування є основною функцією менеджменту, що зв'язує всі управлінські функції. Без планування організація не в змозі чітко визначити свою мету і напрямки діяльності.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Ціль планування – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Планування є необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Варто розрізнати планування й плани. План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців. План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору.

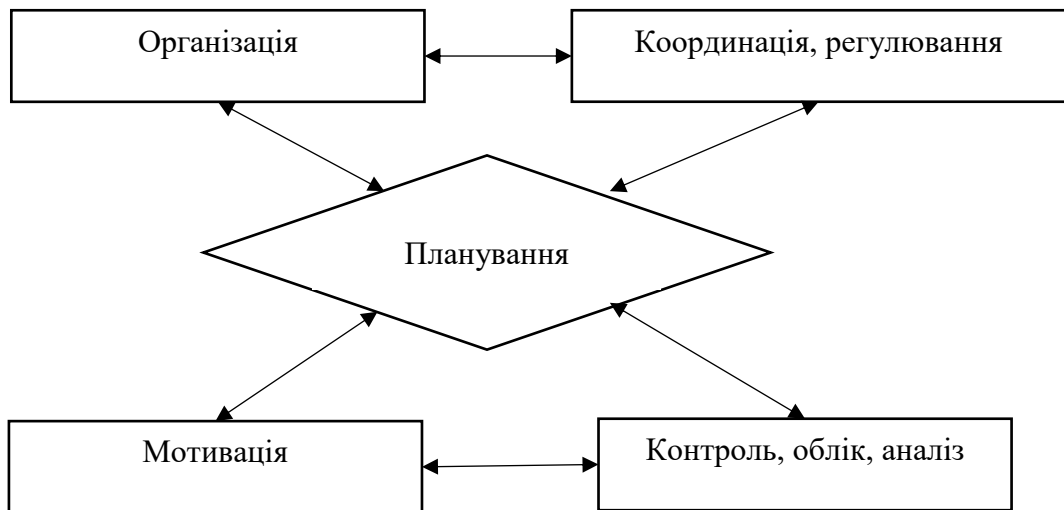


Рисунок 5.1 – Функція планування у зв'язку з іншими функціями управління

Розрізняють три основні форми організації планування:

- "зверху вниз";
- "знизу нагору";
- "мета вниз – плани нагору".

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може лати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу.

Планування "знизу нагору" засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування "мета вниз – плани нагору" з'єднує переваги й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів, тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування.

В основі діяльності організацій лежить концепція стратегічного менеджменту – система поглядів, що дозволяє організації досягти своїх цілей в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища.

Процес стратегічного менеджменту – сукупність послідовних дій (функцій) для досягнення цілей, поставлених перед організацією в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Планування в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища здобуває стратегічну спрямованість.

Стратегічне планування – це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей.

Стратегія – це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, які дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

Вибір стратегії і її формування на підприємстві (фірмі) – це упорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових факторів (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Базова стратегія, як генеральний напрямок, є основою стратегічного плану підприємства.

Відповідно до циклу розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

- зростання – відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень і т.п.;
- стабілізація – у випадку діяльності підприємства при відчутній нестабільності обсягів продажу й прибутку;
- виживання – суцього оборонна стратегія, що застосовується при глибокій кризі підприємства.

Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень з комплексних проблем діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їхнього фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікованості виробництва й відновленню випуску продукції; удосконаленню управління організацією.

Ціль стратегічного планування – комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Передумовами стратегічного планування є:

- стрімкі зміни в зовнішнім середовищі організації, викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку й посиленням конкуренції за ресурси й ринки збуту;
- інтернаціоналізація ділового життя;
- принципові зміни ролі людини у виробництві й ріст його творчих здатностей.

Ці й інші обставини спричиняють невизначеність шляхів розвитку організації і її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним зі способів часткового послаблення цієї невизначеності є розробка стратегічних планів.

Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень в усіх напрямках діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного й поточного планування.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, що аналізує бізнес і навколишнє середовище як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує розробку інтегрованого, координованого й послідовного бачення

шляхів, за якими організація бажає розвиватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього навколишнього середовища.

У стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, усвідомлення організаційних стратегій.

Розподіл ресурсів – містить у собі розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські кадри й технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища – охоплює всі дії, які поліпшують відносини організації з її оточенням. Організаціям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і можливим небезпекам, виявляючи відповідні ситуації й забезпечуючи ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Планування процвітаючих підприємств має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством у цілому й т.д.

Внутрішня координація це координація діяльності організації, що враховує її сильні й слабкі сторони з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, – більших або малих, – є невід'ємною частиною діяльності менеджерів.

Усвідомлення організаційних стратегій – передбачає здійснення системного вивчення менеджерами минулих стратегічних помилок, шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дозволяє організації коректувати свій стратегічний напрямок і підвищувати професіоналізм в області стратегічного менеджменту. Стійкий успіх організацій забезпечує постійне прагнення керівництва вчитися на минулому досвіді й прогнозувати майбутнє.

Перш ніж приступити до вивчення різних елементів процесу стратегічного планування, корисно розглянути модель цього процесу. Динамічна природа організацій утрудняє введення однієї специфічної моделі процесу планування. На рис. 5.2 представлені найбільш істотні управлінські функції, за допомогою яких реалізуються плани.

Системний підхід до Формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій:

1. Визначити місію організації – її основні завдання.
2. Обґрунтувати завдання проміжних етапів – визначити, що повинна здійснити організація для виконання своєї місії.
3. Провести аналіз навколишнього середовища: внутрішньої – оцінки сильних і слабких сторін організації; зовнішньої – оцінки сприятливих можливостей і небезпечних ситуацій, які можуть виникнути в організації.
4. Проаналізувати існуючі стратеги – визначити їхній взаємозв'язок на основі аналізу зовнішнього середовища.
5. Визначити стратегічні проблеми на основі проведеного аналізу справ.
6. Розробити нові або змінити старі стратегії й внести виправлення по цілям у руслі аналізу стратегічних проблем.

7. Приймати рішення щодо критичних факторів успіху в досягненні поставлених цілей і впровадженні стратегії.

8. Розробляти робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію й задовольнити вимогам критичних факторів успіху.

9. Реалізувати плани.

10. Аналізувати результати й здійснювати порівняння їх із планами й поточною інформацією, застосовуваної для зміни стратегій і планів.

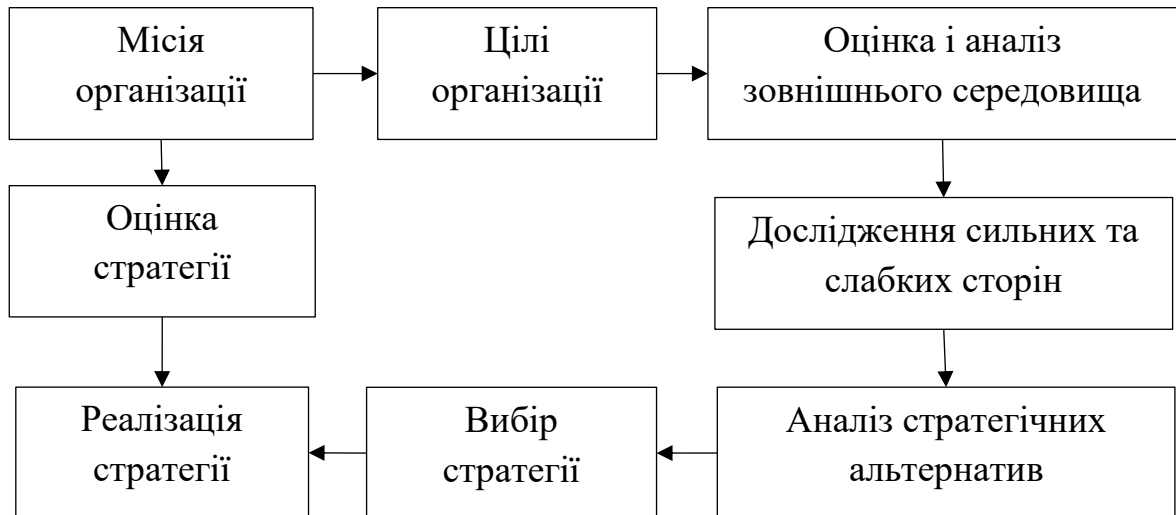


Рис. 5.2. Процес стратегічного планування

До принципів стратегічного планування відносяться

1. Спадкоємність стратегічного й поточного планів.
2. Соціальна орієнтація.
3. Ранжування об'єктів планування за важливістю
4. Узгодження з параметрами зовнішнього середовища
5. Варіантність
6. Збалансованість
7. Економічна обґрунтованість
8. Автоматизація систем планування
9. Забезпечення зворотного зв'язку.

Основними тенденціями в стратегічному плануванні в умовах жорсткої конкуренції є:

- скорочення строків розробки планів;
- підвищення якості планів;
- застосування принципів планування;
- впровадження сучасних методів оптимізації;
- впровадження концепції маркетингу.

3. Класифікація планів. Методи планування

Будь-яка організація має ієрархію планів.

Класифікувати плани можна за різними ознаками, у відповідності до яких виділяють наступні види планування (табл. 5.1)

Таблиця 5.1 – Види планування

Ознака класифікації	Види планування
За змістом	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, бізнес-планування
За рівнем керівництва	Корпоративне, цехове, виробниче
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне
За часовим горизонтом	Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне
За типами цілей	Оперативне, тактичне, стратегічне
За ступенем повторюваності	Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне
За об'єктом планування	Плани процесів, плани використання ресурсів
За видами діяльності	Фінансове, кадрове, маркетингове
За обов'язковістю планових завдань	Директивне, індикативне

За змістом виділяються наступні види планування:

- техніко-економічне планування – передбачає розробку цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово-економічних показників;
- оперативно-виробниче планування – є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;
- бізнес-планування – передбачає розробку бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції). Основними об'єктами бізнес-планування служать високоприбуткові і конкурентоспроможні інноваційні проекти. Бізнес-планування включає такі етапи як: вибір і обґрунтування виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, коригування планових показників, уточнення фактичної ефективності бізнес-проекту;

За рівнем керівництва виділяють такі види планування:

- корпоративне (загальноорганізаційне, заводське), яке відноситься в цілому до всієї господарської організації, до її вищого рівня керівництва;
- цехове, яке застосовується на середньому рівні керівництва;
- виробниче, яке охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), відноситься до нижчого рівня керівництва.

За методами обґрунтування знаходять застосування такі види планування:

- ринкове – ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на даний товар перевищує пропозицію – ціна продукції зростає і, відповідно, планується розширення її виробництва. А при зниженні цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;

- індикативне – це один із інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;

- директивне передбачає визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

За часовим горизонтом внутрішньо-організаційне планування буває:

- довгострокове, що здійснюється на період від 3 до 10 років;
- середньострокове – від 1 до 3 років;
- короткострокове, яке розроблюється на термін до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал).

За стадіями розробки виділяються наступні види планування:

- попереднє, в межах якого розробляються проекти планів;
- остаточне, в межах якого проекти планів затверджуються і мають силу законів.

За типами цілей планування може бути :

- оперативне – це роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами. Воно полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом, наприклад розподіл виробництва продукції по обсягам, номенклатурі і термінам. Оперативне планування проводиться в основних підрозділах організації самостійно, на короткі терміни.

- тактичне – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Воно полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації в цілому. В межах тактичного планування враховуються взаємозв'язки між підрозділами і підприємствами;

- стратегічне – це різновид у правлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації. Воно включає вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. Такими цілями можуть бути: економічне зростання, періодичне поновлення продукції, проникнення в інші галузі, ринки, в тому числі і зарубіжні. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію організації до змін ділового середовища і забезпечення її виживання, розвитку у довгостроковому періоді (на 10-15 років).

При складанні перспективних планів застосовується індикативне, а в поточному плануванні – директивне планування. На відміну від плану (індикатору), зобов'язання (директива) пов'язано з прийняттям рішення щодо конкретних дій.

4. Методи планування.

В практиці управління організаціями застосовують різні методи планування, основними з яких є: методи екстраполяції, балансовий, нормативний, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання, експертні, математико-статистичний, програмно-цільові, та інші.

Метод екстраполяції полягає у визначенні динаміки проміжних та кінцевих планових показників в певні періоди часу і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найбільш простий та поширений метод планування, він ще називаються „плануванням від досягнутого”. Застосовуються у короткостроковому плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління та діють у стабільному бізнес-середовищі.

Недоліком екстраполяційних методів планування є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

Балансовий метод це спеціальний прийом прогнозування, заснований на зіставленні взаємопов'язаних показників господарської діяльності. Використання балансового методу є доцільним, коли існує зв'язок між окремими показниками відображеними у формі балансу, тобто рівних підсумків, отриманих у результаті низки різноманітних зіставлень цих показників.

Балансові методи реалізуються шляхом розробки системи балансів – ресурсних, вартісних і трудових.

Даний метод ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі.

Горизонтальний аналіз – це визначення в процесі аналізу абсолютних та відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

Вертикальний аналіз – це розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу, тобто вивчення структури статей доходів та видатків на звітну дату.

Метод експертних оцінок – це метод прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Експертні методи планування ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців

щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. Його сутність полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та реальні цілі об'єкта, його функції, про найліпші способи досягнення цих цілей, про значущість або вагомість факторів (властивостей, вимог) та ймовірні терміни виконання заходів, про критерії вибору найліпшого проектного рішення. Для отримання найбільш якісного судження до участі в експертизі залучаються спеціалісти, що мають високий професійний рівень та великий практичний досвід у галузі поставленої проблеми, володіють здатністю адекватного відображення тенденцій розвитку та цікавляться поставленою проблемою. При простій експертній оцінці використовують точки зору безпосередніх керівників лінійних підрозділів та служб. Розширена експертна оцінка проводиться групою компетентних працівників. Цей метод набув широкого застосування в стратегічному плануванні.

До переваг експертних методів планування відносяться залучення фахівців, узгодження точок зору, незначні витрати. Недоліками методів експертних оцінок є суб'єктивність точок зору, складність в організації зборів фахівців та обробки даних.

Математико-статистичні методи планування зводяться до розрахунків на основі різного роду моделей оптимізації. До найбільш простих моделей відносяться статистичні, наприклад, кореляційна модель, яка відображує взаємозв'язок двох величин. Виходячи з неї, можна з певною мірою вірогідності передбачити подію Б, якщо відбулася зв'язана з нею подія А. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на основі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок.

5. Економіко-організаційний зміст оперативного планування

Оперативне планування є, з одного боку, кінцевою ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого боку – коштами виконання довго-, середньо- і короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства і його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих ділянок, бригад, навіть робочих місць – на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, доба, зміна). При цьому розробка планів органічно поєднується з рішенням питань організації їхнього виконання й поточного регулювання виробництва.

Отже, основним завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства (фірми) і його структурних підрозділів.

У процесі оперативного планування потрібно вирішити такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в запланований термін) при ритмічній роботі всіх підрозділів підприємства;

- встановлення оптимального режиму роботи підприємства, що буде сприяти найбільш ефективному й повному використанню робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу й обсягів незавершеного виробництва.

Важливо відзначити, що між стратегічними, тактичними й оперативними планами існують тісні, прямі й зворотні зв'язки.

Якщо стратегічний план визначає, що повинне бути зроблене, то тактичний і оперативний плани – як це зробити: коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким.

Оперативне планування поєднує два напрямки роботи. Перший напрямок, у рамках якого розробляються оперативні плани й графіки виготовлення й випуску продукції, називається календарним плануванням. Другий напрямок включає роботи, які необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю й регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрямок одержав назву диспетчеризація.

Календарне планування заключається в оптимальному впорядкуванні у часі безлічі робіт, виконуваних на заданому устаткуванні.

Календарне планування є основною сферою практичного застосування теорії розкладів. Теорія розкладів являє собою систему якісних і обчислювальних методів, що дозволяють упорядкувати в часі використання системи машин для обробки певної безлічі виробів. При цьому повинні бути впорядковані певні технологічні умови й забезпечене досягнення оптимального значення заздалегідь заданого критерію якості розкладу.

Критерії оптимальності можна розділити на 2 типи:

1. Залежно від заданих строків готовності: мінімізація відставання від заданих строків; мінімізація витрат, пов'язаних з невиконанням роботи в строк; мінімізація числа відстаючих робіт;

2. Залежно від загальної тривалості обробки виробів: мінімізація тривалості календарного графіка; мінімізація простоїв верстатів або пролежування деталей; максимізація деякого показника використання устаткування; мінімізація витрат на незавершене виробництво і т.д.

Аналіз відносин черговості операцій зручно проводити на сіткових графіках.

Сіткові графіки являють собою ланцюги робіт і подій, відображаючи їхню технологічну послідовність і зв'язок.

Як інструмент оперативного планування й управління виробництвом можуть використовуватися обліково-планові графіки Ганта (циклограми).

Вони дозволяють наочно представити співвідношення часу виконання робіт у запланованому періоді, завантаження устаткування.

У крайньому лівому стовбці таблиці записують номери пунктів, у наступному – формують зміст пунктів плану, найменування робіт, устаткування, що використовується і т.п. Потім йдуть стовбці, що відповідають календарному часу виконання плану. У цих стовбцях відзначається час початку роботи з пункту плану, а тривалість відповідає довжині відрізка, зображеного на плані (рис. 5.3).

№	Об'єкт планування	Календарний період				
		Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
1	Верстат 1					
2	Верстат 2					
3	Верстат 3					

Рисунок 5.3 – Графік Ганта

Під диспетчерським контролем або диспетчеризацією розуміють систему централізованого контролю й управління виробничими процесами, що здійснюється диспетчером із центрального пункту за допомогою технічних засобів зв'язку, сигналізації, телемеханіки й автоматики.

Його ціль полягає у забезпеченні рівномірного й комплектного виконання плану. Особливе значення для ритмічного ходу виробництва мають функції попереджувального контролю відхилень від встановленого графіку.

6. Загальна характеристика бізнес-планування

Бізнес-планування є процесом написання бізнес-плану, в якому можуть брати участь дві зацікавлені сторони: інвестор, який прагне оцінити ефективність вкладення коштів, і виконавці (в особі консультантів або персоналу підприємства).

У першу чергу це необхідно інвестору, бо від цього залежить доля його капіталу. Саме тому повинно відбуватися за особистої участі інвестора. Було б неправильно просто замовити написання бізнес-плану консультанту або повністю довірити це персоналу підприємства й дистанціюватися від самого процесу. Слід зазначити, що бізнес-план є:

- моделлю проекту й тверезою оцінкою реальних можливостей;
- необхідний для залучення інвесторів і/або одержання кредиту;
- інструментом управління проектом.

Основні переваги, одержувані підприємцем від бізнес-планування:

- можливість чітко обміркувати й оформити свої ідеї, перевірити їх життєздатність на папері шляхом розрахунку;
- можливість уникнути безлічі помилок і непотрібних витрат, заощадити гроші, час і нерви;
- можливість набагато краще зрозуміти механізм роботи підприємства і діяти в ринковому середовищі ефективніше;
- після завершення процесу написання бізнес-плану він служитиме чітким алгоритмом дій.

Початкове бізнес-планування потребує значних коштів, зусиль і часу для збору й опрацювання інформації, зате наступне фінансове планування підприємства буде набагато простішим, тому що достатньо своєчасного

періодичного внесення доповнень до поточного плану й адекватного реагування на ринкову ситуацію.

Бізнес-план містить такі розділи:

- вступ;
- характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності;
- оцінка ринку збуту та конкуренції; стратегія маркетингу; план виробництва; організаційний план; юридичний план; оцінка ризику та страхування; фінансовий план; екологія.

Після завершення розробки план має бути перетворений у логічну послідовність цілеспрямованих дій. Ефективність його визначається двома параметрами: ступенем прийняття виконавцями та якістю і професіоналізмом. Тільки при високих значеннях цих параметрів на нього можна покласти певні надії.

7. Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності

Подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто повинне розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Існує ряд відмінностей тактичних планів від стратегічних:

1. Тактичні плани призначені для досягнення допоміжної тактичної мети.
2. Тактику розробляють в розвиток стратегії, вона не має самостійного значення.
3. Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.
4. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.
5. Тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними днями, тоді як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичне планування – організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують увагу на трьох основних чинниках з'ясування тактичних цілей, які впливають із стратегічної мети, визначення конкретних ресурсів та часових меж, використання певних людських ресурсів. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Тактичні плани охоплюють період 1–3 роки.

Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування. Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це – планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

Оперативні плани можна поділити на загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що розраховуються на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги, а також поточні плани підрозділів, у т. ч. бюджети, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності.

За формою розробки оперативні плани бувають різних типів (табл. 5.2)

Таблиця 5.2 – Типи оперативних планів

Типи планів	Призначення планів
План одноразового використання	Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому
Програма	План для великої кількості заходів
Проект	План, що не є комплексним і масштабним.
Постійні плани	Розробляються для повторюваних протягом визначеного періоду часу видів діяльності
Політика (визначення загального курсу дій)	Плани що відображають головні підходи організації до проблем або ситуацій
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які необхідно зробити в конкретних ситуаціях
Правила й інструкції	Плани, що описують порядок виконання конкретних дій

Оперативне планування здійснюється у кілька етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування.

Етап 2. Вибір і формування планових параметрів.

Етап 3. Формування бюджету (бюджетування).

Етап 4. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків – у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Узагальнену їх характеристику представлено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Види та характеристика центрів відповідальності

Види центрів відповідальності	Характеристика
Центр вартості	Виробничі підрозділи, що створюють нову вартість. Належать до моделі «вхід – вихід», оскільки можливо підрахувати всі затрати на їх діяльність та отримані результати в натуральних і кількісних показниках.
Центр видатків	Підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями (відділ кадрів, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати, відділ зовнішньоекономічних зв'язків тощо). Методи обліку та аналізу не дають змоги встановити за короткий термін залежність між розміром витрат на їх функціонування та поліпшенням загальних результатів.
Центр обороту	Комерційні служби підприємств або їх підрозділів. Основна їх мета полягає в отриманні якнайбільшого прибутку внаслідок реалізації наявних запасів готової продукції.
Центр прибутків	Автономні одиниці: філії, дочірні підприємства, представництва. Контролюють лише їх результати – прибутки, але не способи їх досягнення.
Центр інвестицій	Керівники інституційного рівня та фінансово-економічні управлінські служби, які контролюють вартість і результати вкладених активів.

Наступним кроком після визначення центрів відповідальності є формування бюджетів згідно з певними принципами.

• *Принцип системності.* Передбачає розгляд об'єктів бюджетування як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів.

• *Принцип координації.* Полягає в тому, що бюджетування має враховувати існуючі в організації зв'язки за вертикаллю і горизонталлю та вплив різноманітних змін у бюджеті на діяльність кожного підрозділу організації.

• *Принцип інтегрування.* Передбачає орієнтування під час формування бюджетів виробничих підрозділів організації на зведений бюджет, що забезпечує можливість відображення в них загальної мети і стратегії підприємства.

• *Принцип партисипативності.* Полягає в залученні до процесу бюджетування працівників, які надалі братимуть участь у реалізації бюджетів.

• *Принцип оптимальності.* Означає, що весь комплекс рішень, передбачених бюджетом, повинен бути найкращим за критеріями збалансованості і цільовизначеності.

• *Принцип мінімізації витрат.* Пов'язаний з організацією процесу бюджетування з мінімальними витратами.

• *Принцип гнучкості.* Полягає в оперативному реагуванні процесу бюджетування і самих бюджетів на зовнішні та внутрішні впливи.

• *Принцип взаємоузгодження.* Передбачає взаємозв'язок бюджетів різних часових горизонтів та об'єктів бюджетування.

• *Принцип своєчасності доведення до виконавців.* Оскільки бюджет з позиції виявлення майбутнього стану організації є планом, то його своєчасне формування і доведення до виконавців дає змогу підготуватися до роботи в плановому періоді.

У практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств здебільшого використовують такі методи бюджетування:

○ За порядком формування бюджету:

— синхронне бюджетування. Полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування. Таке бюджетування є трудомістким, оскільки потребує значних затрат на координацію та постійне узгодження, що спричиняє недотримання принципу мінімізації витрат;

— послідовне бюджетування. Полягає в логічно послідовному розробленні плану надходжень і видатків об'єктів бюджетування з метою формування зведеного бюджету організації. Кожне підприємство створюється з метою отримання певної вигоди шляхом задоволення потреб споживачів. Тому на першому етапі послідовного бюджетування центри обороту на основі вивчення ринку, динаміки попиту, смаків і платоспроможності цільових споживачів, потенціалу конкурентів формують бюджет реалізації. Його завдання полягає у відображенні обсягів реалізації продукції в кількісних та вартісних показниках з виділенням груп споживачів, джерел надходження продукції (склади, виробничі підрозділи, дочірні підприємства тощо).

2. За рівнем централізації :

— «зверху-вниз», або централізоване бюджетування.

— «знизу-вгору», або децентралізоване бюджетування (так званий метод бюджетних замовлень).

— «комбіноване», або зустрічне бюджетування.

3. За способом розрахунку планових бюджетних показників:

— *нормативний метод*. Ґрунтується на обчисленні планових бюджетних показників відповідно до основних норм використання ресурсів, структури та розподілу капіталу;

— *факторний метод*. Передбачає коригування базових (звітних) бюджетних показників з урахуванням впливу факторів внутрішнього (структура, технологія, працівники, цілі, ресурси, завдання) і зовнішнього середовищ (постачальники, споживачі, конкуренти, стан економіки, міжнародні обставини тощо);

— *динаміко-статистичний метод*. Полягає в коригуванні базових (звітних) бюджетних показників на середній відсоток їх зміни за попередні періоди. Він є досить точним за умови існування певної тенденції зміни показників, що трапляється рідко. Недолік його полягає в ігноруванні майбутніх умов діяльності, які часто не відповідають попереднім умовам.

4. За рівнем пристосування бюджетування до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування організацій:

— *стабільне бюджетування*. Полягає у формуванні бюджету на початку періоду та відсутності будь-яких змін і коректив протягом періоду виконання;

— *гнучке бюджетування*. Має на меті одночасне формування кількох варіантів бюджету із врахуванням песимістичних та оптимістичних прогнозів;

— *поетапне бюджетування*. Передбачає формування в незмінних часових межах нового бюджету на основі виконання попередніх етапів.

Етап 5. Вибір адміністративних важелів. Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо. *Тактика* ґрунтується на короткотермінових планах. Тактичні плани розробляють на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій. Вони, діючи значно коротший час, ніж стратегії, швидко забезпечують отримання результатів. *Політика* є загальним керівництвом до дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей (наприклад, орієнтація на уніфікування деталей і вузлів автомобіля).

Процедурами є дії, які необхідно здійснювати в конкретній ситуації (наприклад, зміст інструкції з експлуатації автомобіля визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо). *Правило* вказує на те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації (наприклад, порядок підпису документа). Правила і процедури вказують працівникам напрям дій, виключають повтори, формують зміст діяльності, дають змогу передбачати події, сприяють порівнянню із ситуацією в минулому, аналогом тощо.

Етап 6. Формування альтернативних варіантів оперативних планів. На цьому етапі здійснюють розроблення альтернативних варіантів методів менеджменту – оперативних планів, тобто конкретних способів впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації.

Етап 7. Вибір варіанта оперативного плану, який відповідає прийнятій стратегії і є передумовою формування управлінського рішення. На підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність стандартам і критеріям вибирають найоптимальніший план, тобто найдієвіший економічний метод менеджменту. Крім комплексності, він повинен відповідати обраній стратегії діяльності; враховувати зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сильні та слабкі позиції організації; відображати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, технічний і технологічний розвиток, матеріально-технічне постачання, охорону праці та довкілля, соціальний розвиток, фінанси тощо.

У сучасних умовах одним із найпоширеніших механізмів використання економічних і адміністративних важелів є управління за цілями.

Управління за цілями – підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Процес управління за цілями здійснюється в кілька етапів (рис. 5.4).

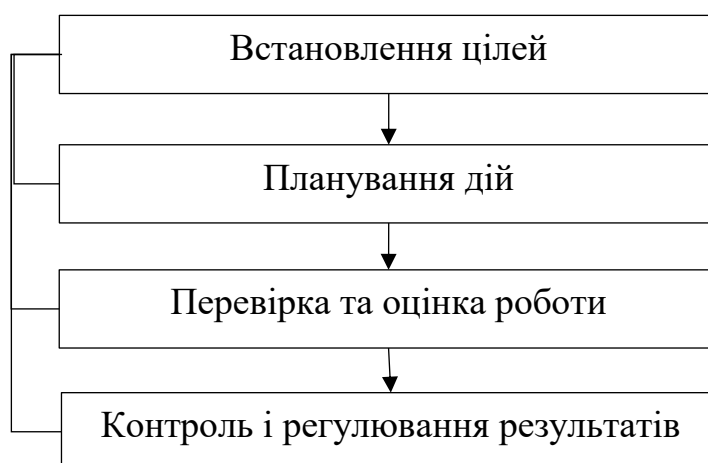


Рисунок 5.4 – Процес управління за цілями

З метою формування цілей роботи керівників використовують форму, подану в табл. 5.4.

Управління за цілями є достатньо ефективним підходом до реалізації стратегії. Однак за такого способу управління можливі труднощі, що можуть виникати внаслідок дії таких чинників:

- відсутності зацікавленості й підтримки вищого керівництва;
- відхилення від концепції програм;
- збільшення обсягу канцелярської роботи;
- дефіциту часу;
- відсутності відповідної кваліфікації працівників;
- відсутності індивідуальних стимулів;
- негативного впливу зовнішнього середовища;
- слабкої інтеграції з іншими елементами організації;
- ймовірності виникнення непотрібних змін;

- неможливості об'єднання навколо конкретної ідеї;
- впливу конфліктів, стресів, організаційних змін тощо.

Таблиця 5.4 – Цілі роботи керівників

Перелік цілей	Дата виконання	Виконавці	Планові результати	Фактичні результати	Відхилення	Регулюючі заходи
Збільшення обсягу поставок						
Зменшення обсягу відходів						
Підвищення кваліфікації основних працівників						

З огляду на це, менеджер має брати до уваги дію цих чинників у своїй управлінській діяльності.

Дві головні форми планів та їхні різновиди узагальнені в табл. 5.5. Крім того, важливими також є альтернативні плани (АП).

Таблиця 5.5. – Типи оперативних планів

План	Мета
<i>План одноразового використання</i>	Розробляють для діяльності, яка не повторюється в майбутньому
Програма	План для багатьох заходів
Проект	План, що не є комплексним та масштабним
<i>Постійний план</i>	Розробляють для діяльності, що повторюється протягом певного періоду часу
Політика (визначення загального курсу дій)	План, що відображає головні підходи організації до проблеми чи ситуації
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних обставинах
Правила та інструкції	Плани, що описують, як конкретну дію треба виконувати

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

- *Плани одноразового використання*

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

Програми.

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

Проекти.

Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом.

• Постійні плани

На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень.

Є три типи постійних планів:

- політика (визначення загального курсу дій);
- стандартна операційна процедура (СОП);
- правила та інструкції (ПІ).

Політика. Політика є найузагальненішим типом постійних планів. Вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації.

Стандартна операційна процедура (СОП). Іншим типом постійного плану є СОП. Вона конкретніша, ніж політика, оскільки визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах. Наприклад, працівник приймальної комісії, приймаючи заяви від абітурієнтів, повинен:

- 1) завести папку для кожної особи;
- 2) покласти туди результати тестувань, рекомендації та інші документи;
- 3) передати підготовлені документи керівнику комісії.

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

ПІ та СОП часто збігаються. Вони розглядають вузьке коло. СОП описує типовий набір дій, а ПІ концентруються на певній дії. Наприклад, описана вище процедура надання дозволу на навчання має три вимоги, а правило "двох місяців" пов'язане лише з однією дією. На підприємстві СОП для нового працівника передбачає:

- 1) занесення особи до списку підприємства;
- 2) знайомство зі співробітниками та керівниками;
- 3) надання обладнаного робочого місця.

А правило для нового робітника може стосуватися того, коли приходити на роботу.

• Альтернативне планування

Іншим важливим типом планування є АП. *Планування випадковостей* – це сукупність альтернативних дій, які потрібно виконати у разі, коли чинний план непередбачено порушений або його виконують неправильно.

Механізм альтернативного планування зображений на рис. 5.5.

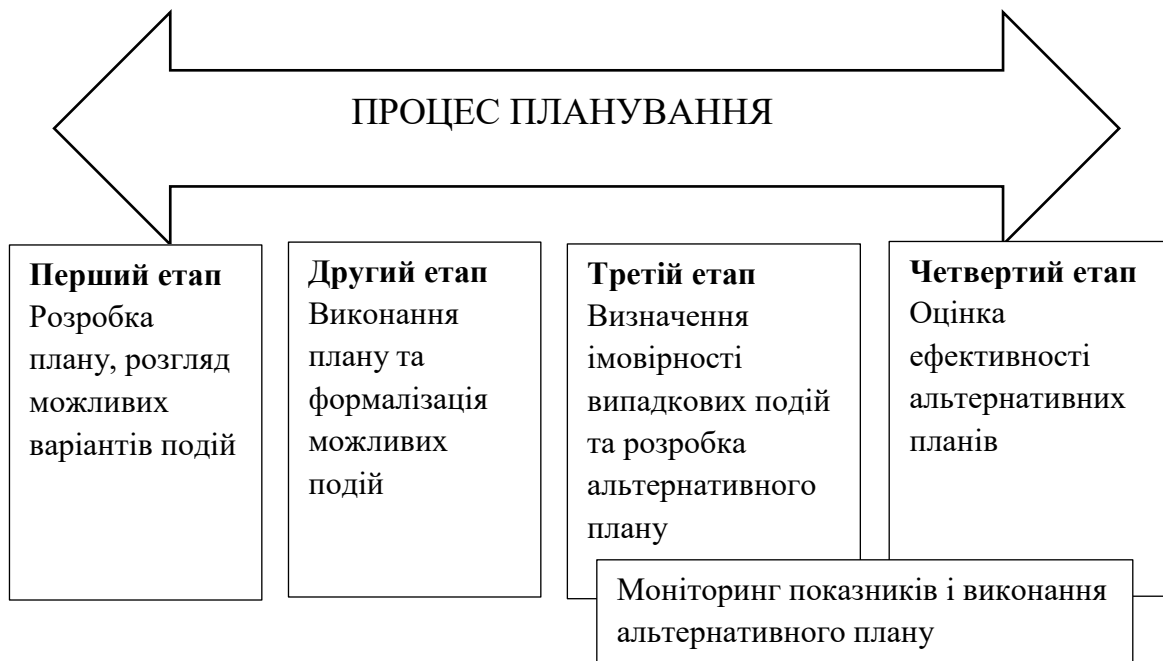


Рисунок 5.5 – Альтернативне планування.

Більшість організацій розробляють альтернативні плани, передбачаючи заходи на випадок, коли початковий план не діє або діє неадекватно до ситуації.

Альтернативне планування тісно пов'язане з іншими планами організації і складається з чотирьох етапів. *На першому етапі* створюють головний план організації, він може охоплювати стратегічні, тактичні та оперативні плани. Частиною процесу створення плану є розгляд можливих варіантів розвитку подій. Деякі групи менеджерів ставлять питання: "А що буде, якщо...", тобто вони розглядають усі можливі варіанти подій і враховують випадковості.

На другому етапі обраний план виконують, визначаючи найважливіші варіанти розвитку подій. Під час альтернативного планування розглядають лише події, які можуть справді відбутися і вплинути на організацію. Далі, на третьому етапі, організація виділяє конкретні ознаки та показники, що свідчать про ймовірність настання події. Банк може визнати, що 2% падіння відсоткових ставок є одним із варіантів подій. Тоді ознакою цього явища може бути щомісячне падіння ставок на 0,5% протягом певного періоду. Якщо з'ясовано імовірність настання події, то розробляють альтернативний план.

Після цього етапу менеджери виконують моніторинг показників, визначених *на третьому етапі*, і вирішують, чи потрібно виконувати альтернативний план. *На четвертому етапі* визначають ефективність як головного, так і альтернативного планів.

Альтернативні плани стають щораз важливішими для організацій, що діють в особливо складному та динамічному середовищі. Вони є практичним засобом, що допомагає менеджерам діяти в умовах невизначеності і непостійності.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Питання:

1. Сутність функції організації
2. Типи організаційних структур управління

1. Сутність функції організації

В 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, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) *делегування повноважень* – підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) *встановлення діапазону контролю* – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

д) *створення механізмів координації* – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує рис. 6.1, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах 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.



Рисунок 6.1 – Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

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. 6.2.

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:

- *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.

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається змішування базових схем департаменталізації.

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 та здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

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

Рисунок 6.2 – Співвідношення категорій "організація", "організаційна діяльність", "організаційна структура" та "схема організаційної структури управління"

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 функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Встановлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- зростання витрат на 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 *пласку* побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис. 6.3).

Створення механізмів координації. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

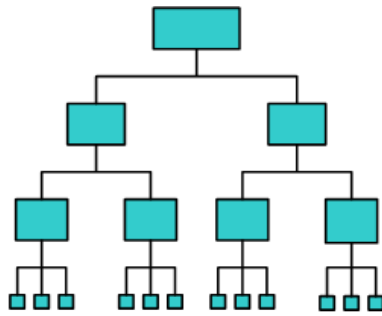


Схема високої структури організації

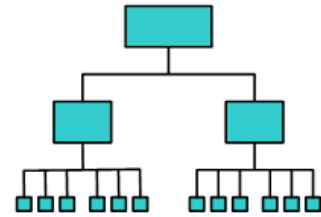


Схема плоскої структури організації

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

Рисунок 6.3 – Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється 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).

2. 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 наступних основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна 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. 6.4).

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.

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної організаційної структури (рис.6.5).

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.

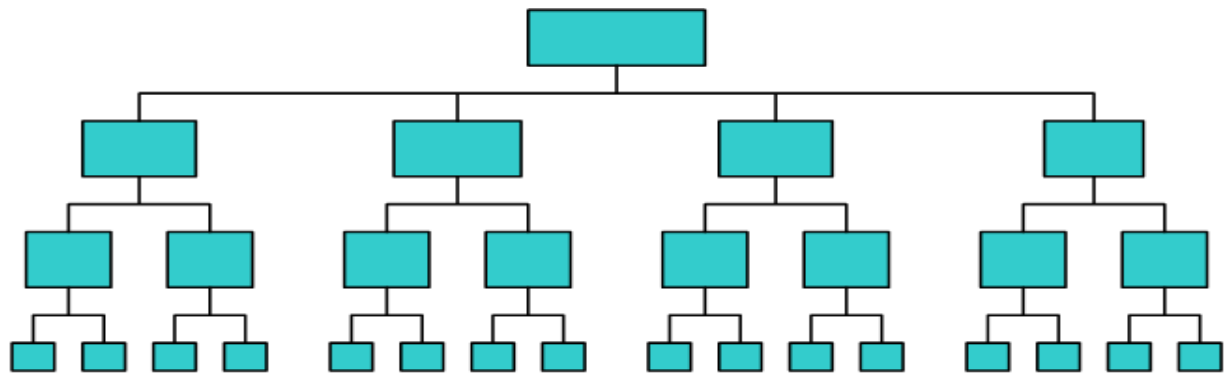


Рисунок 6.4 – Схема лінійної організаційної структури

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 6.7).

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.

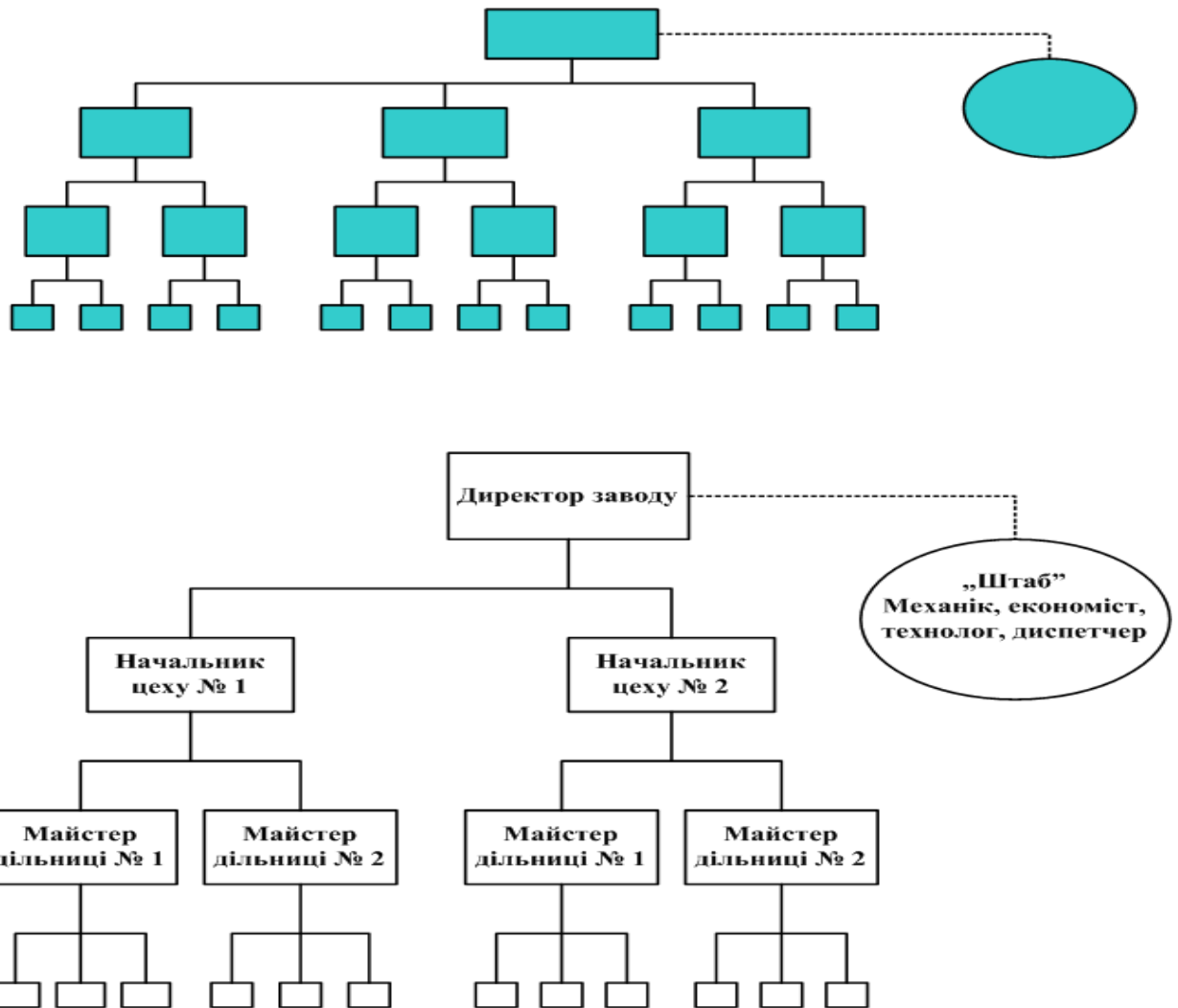


Рисунок 6.5 – Схема лінійно-штабної організаційної структури

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - 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. 6.7).

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.

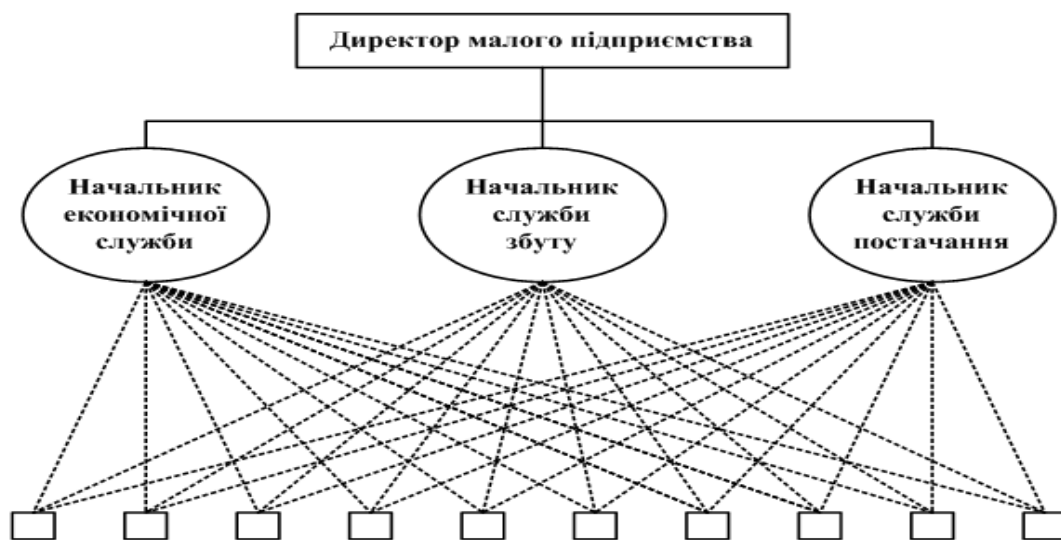
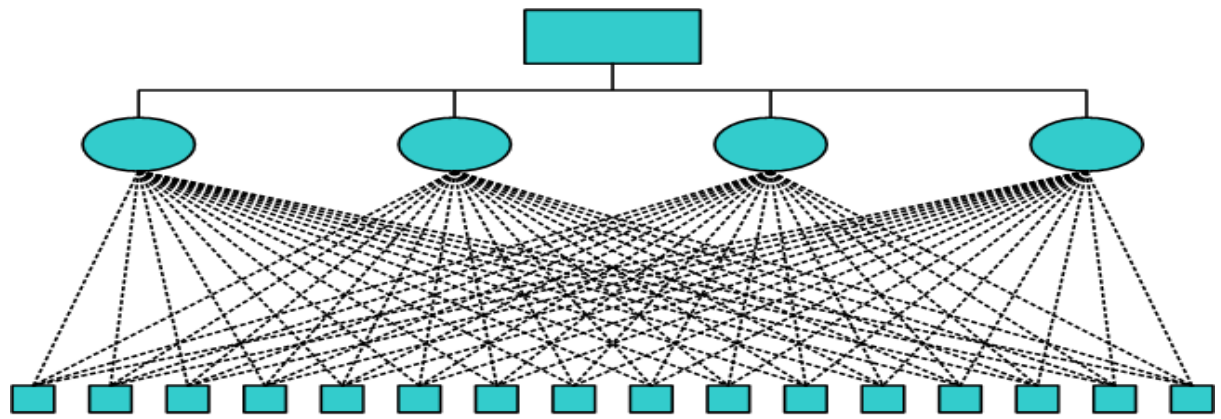


Рисунок 6.6 – Схема функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - 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. 6.7).

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 задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

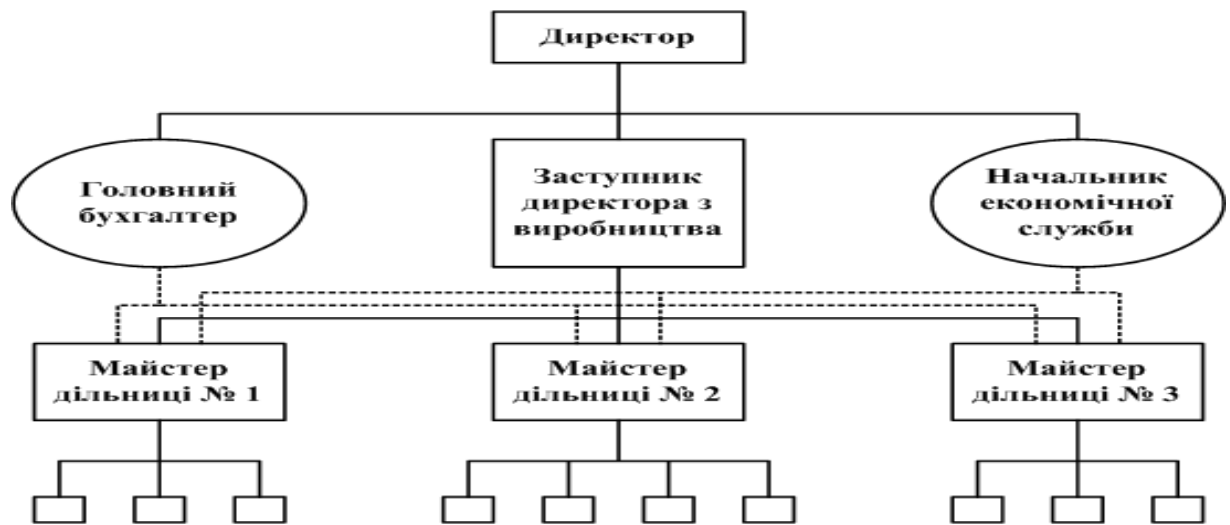
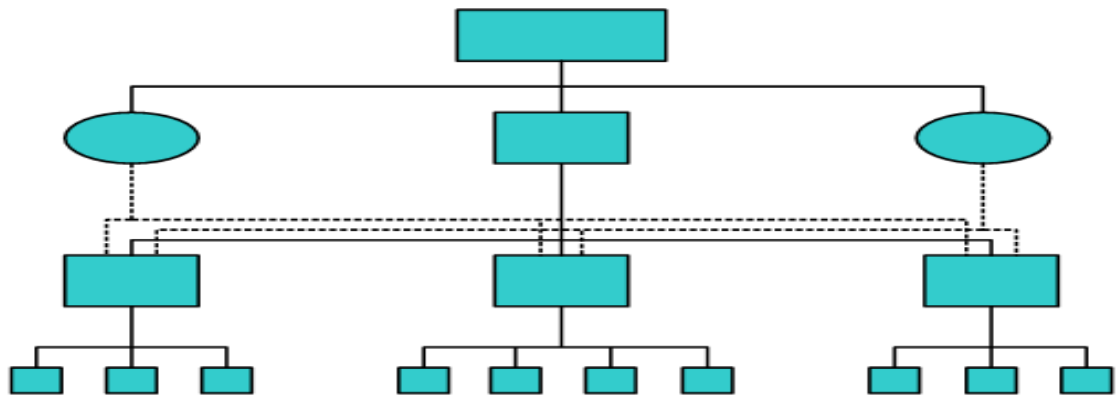


Рисунок 6.7 – Схема лінійно-функціональної організаційної структури

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. 6.8).

Переваги: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління.

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

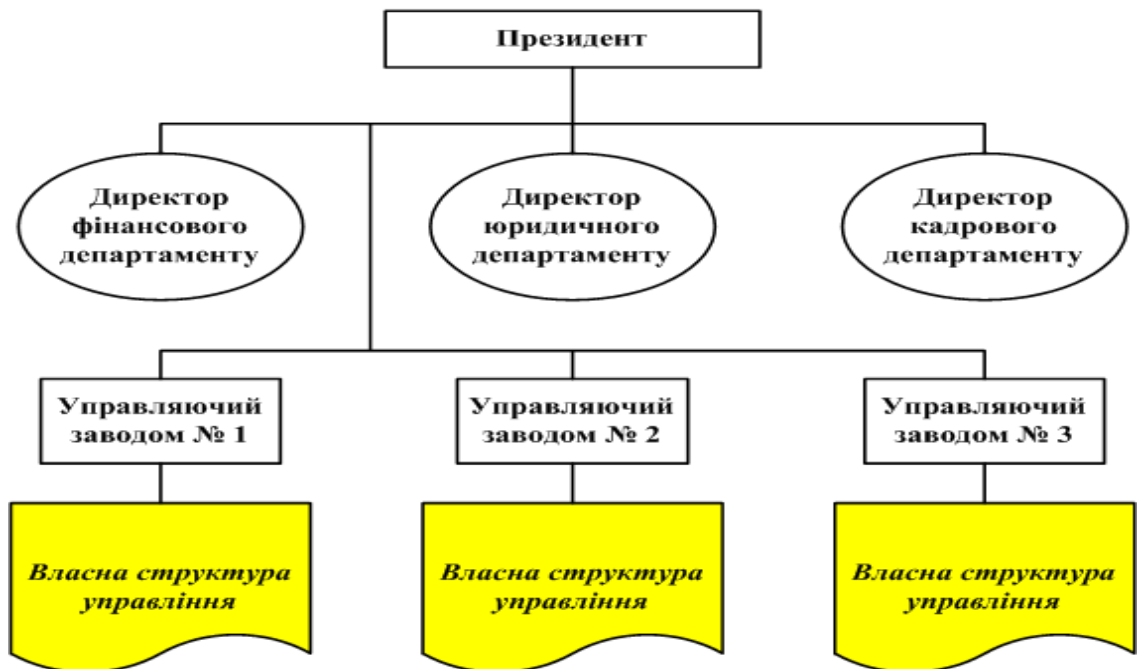
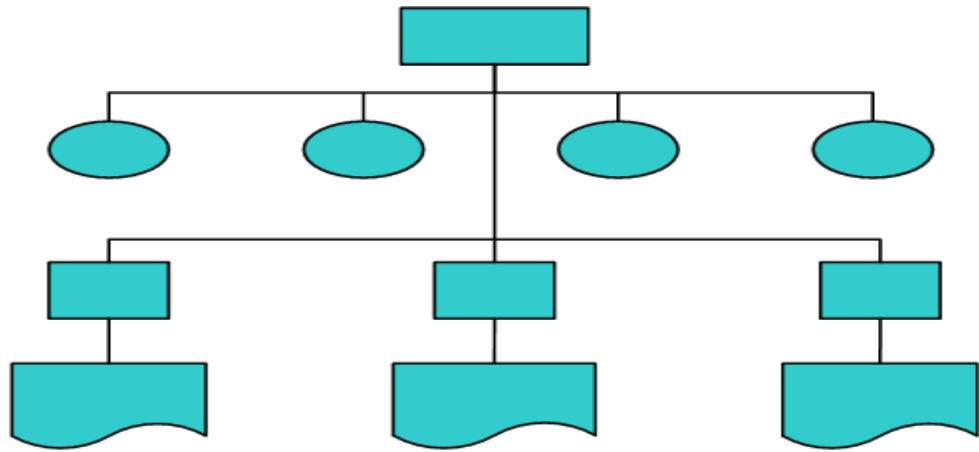


Рисунок 6.8 – Схема дивізійної організаційної структури

Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 6.9).

Переваги: висока адаптивність до змін середовища; ефективні механізми координації.

Недоліки: обмежена сфера застосування; конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

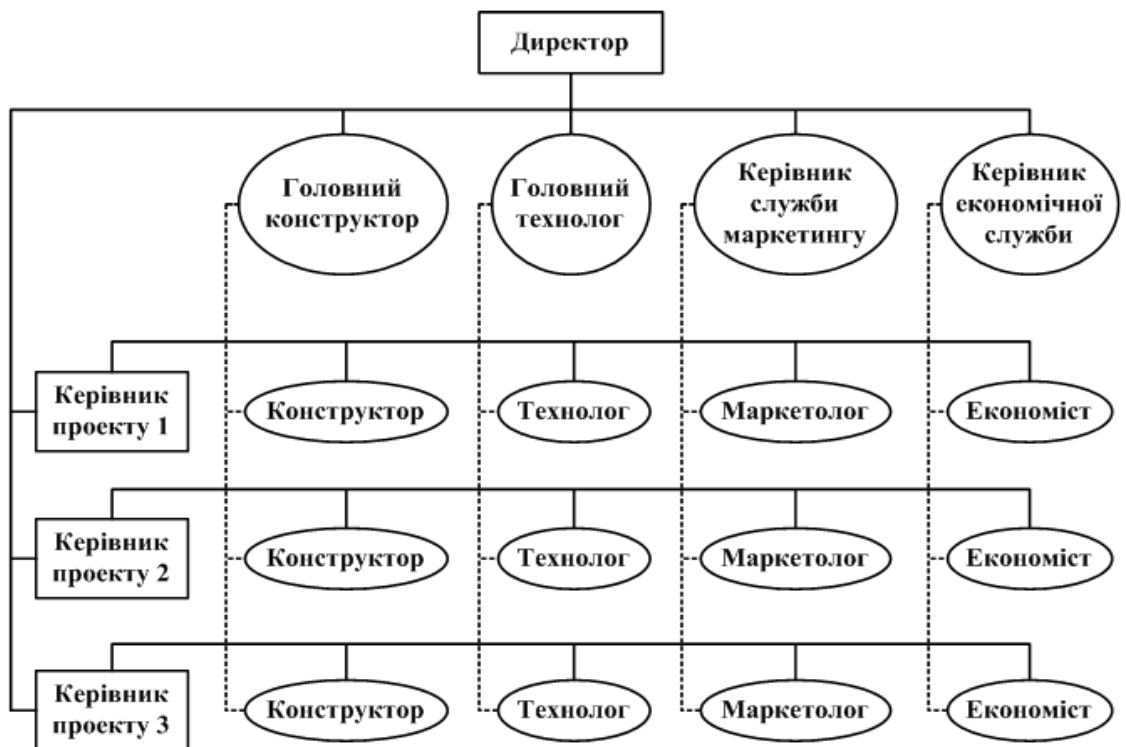
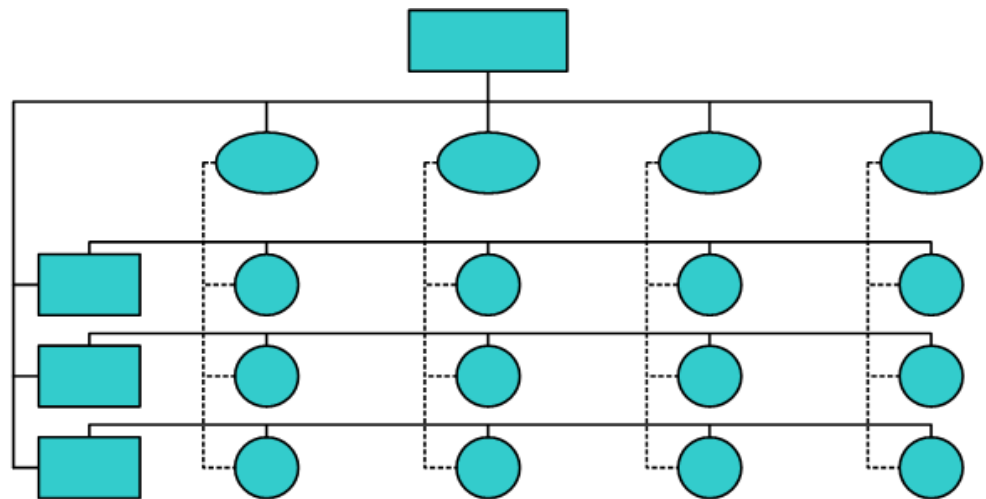


Рисунок 6.9 – Схема матричної організаційної структури

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.

ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання:

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 згідно 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 тощо).

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 спонування (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. Спрощена модель процесу мотивації наведена на рис. 7.1.

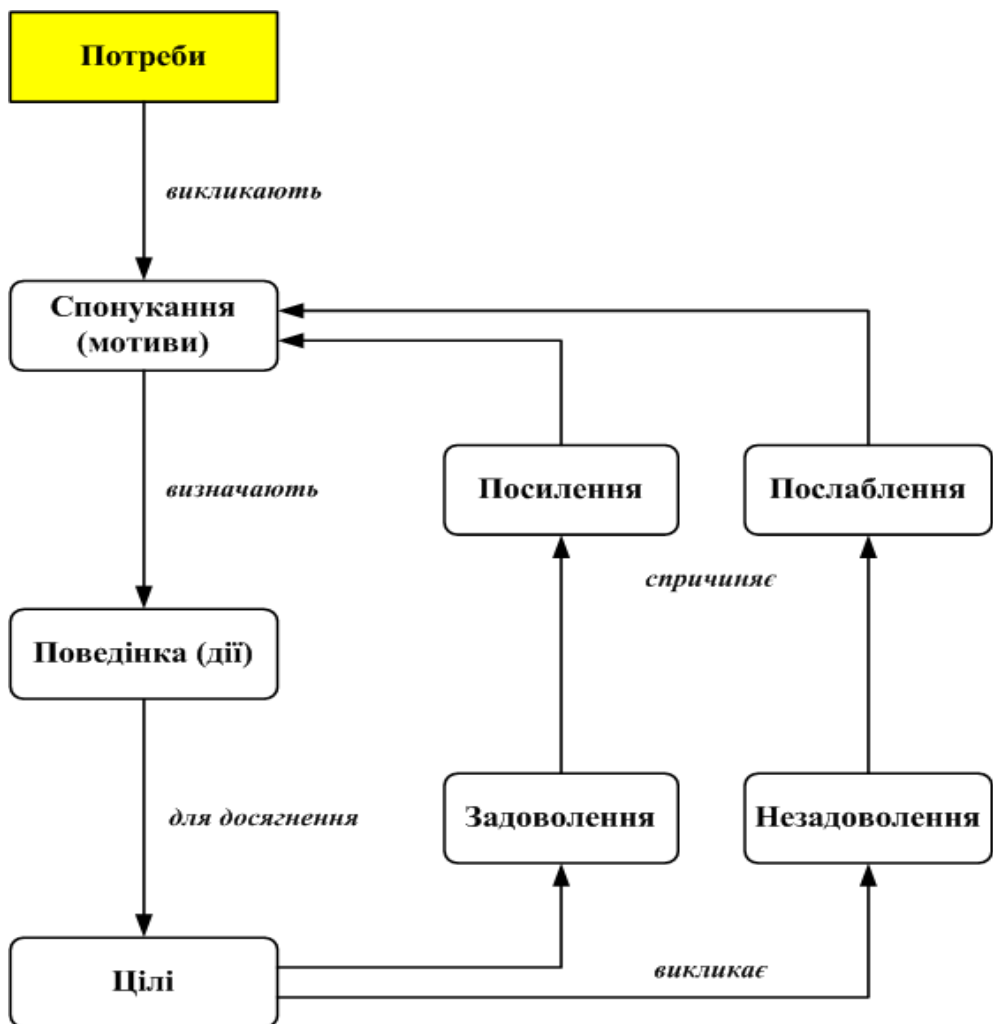


Рисунок 7.1 – Спрощена модель процесу мотивації

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

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

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 наступні етапи:

I 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;

II 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 (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 Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:

а) потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність) – рис.7.2;

б) поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;

в) найсильніша потреба визначає поведінку людини до 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 (див. рис.7.3).

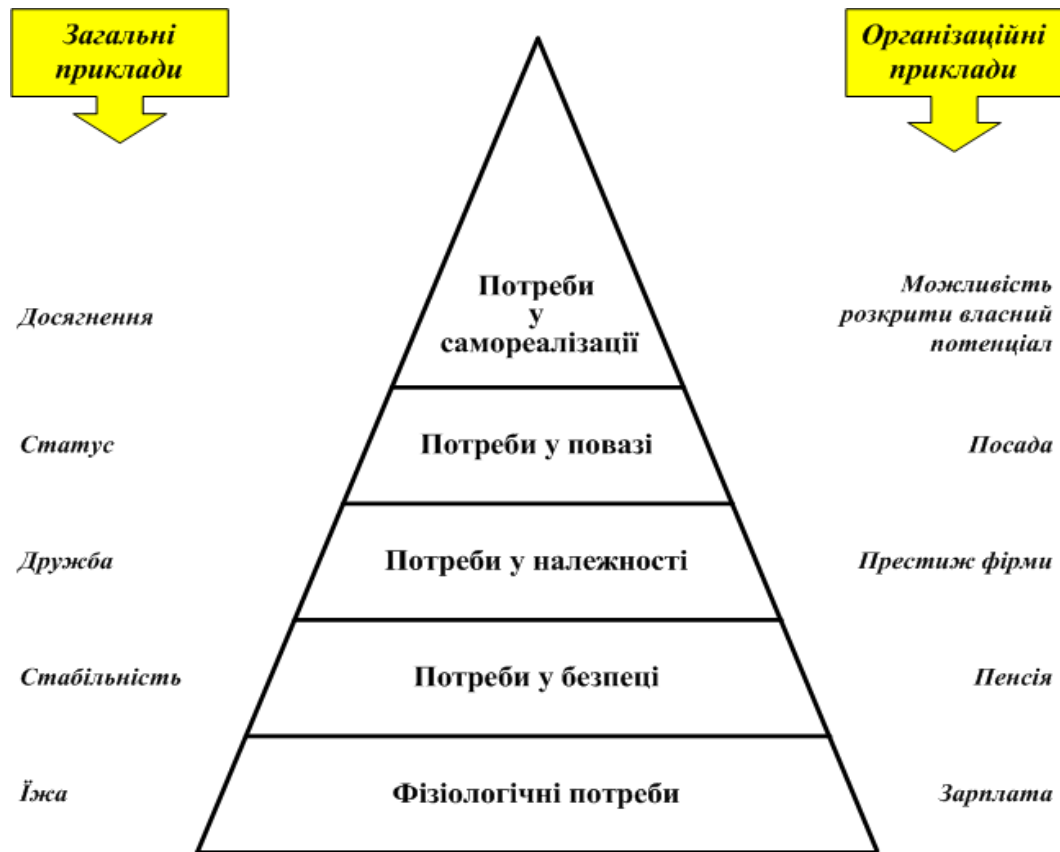


Рисунок 7.2 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

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 (див. рис.7.3).

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного 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.

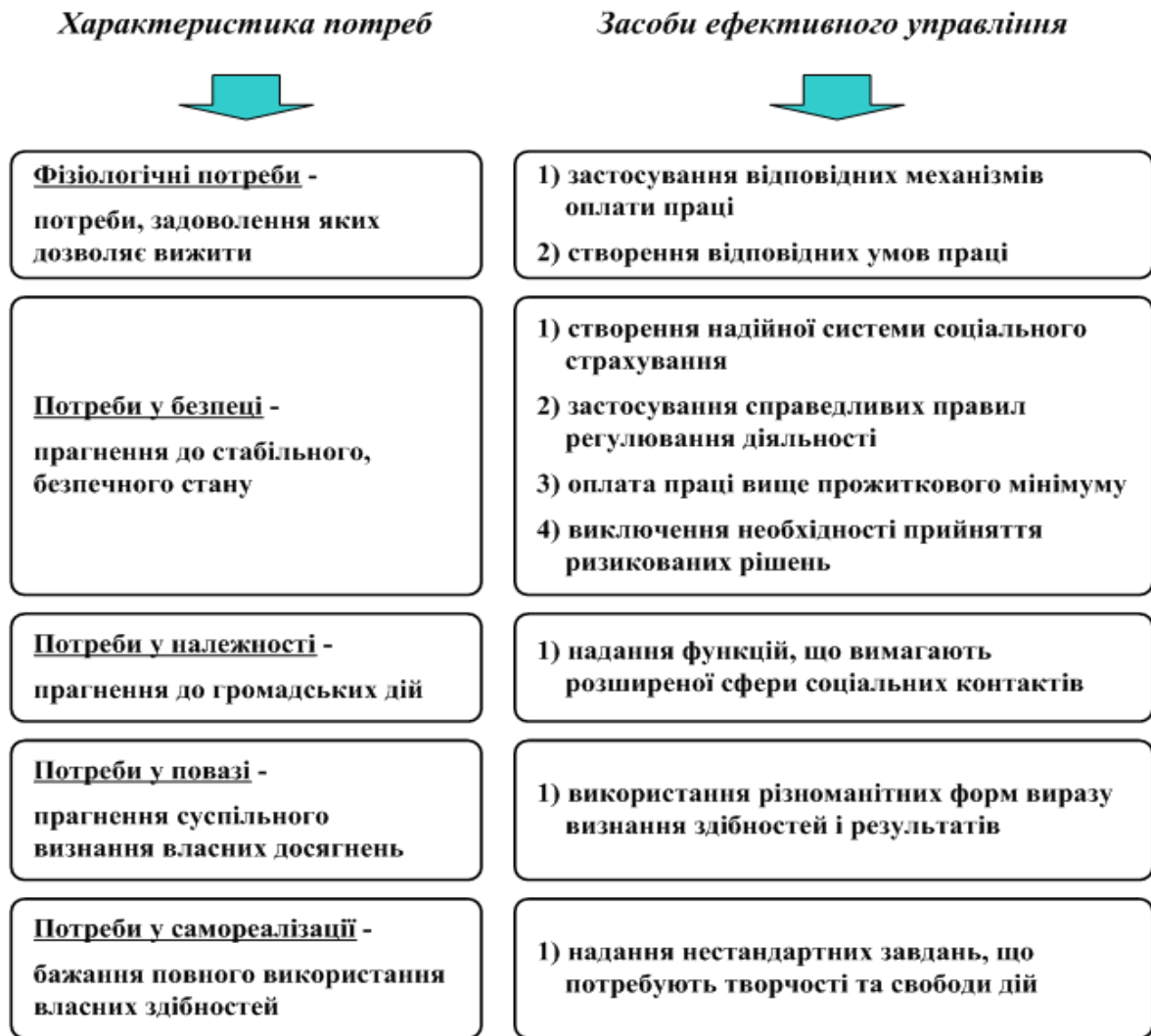


Рисунок 7.3 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу

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.

Теорія потреб Девіда МакКлеланда пропонує інші три види потреб (рис.7.4):

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.

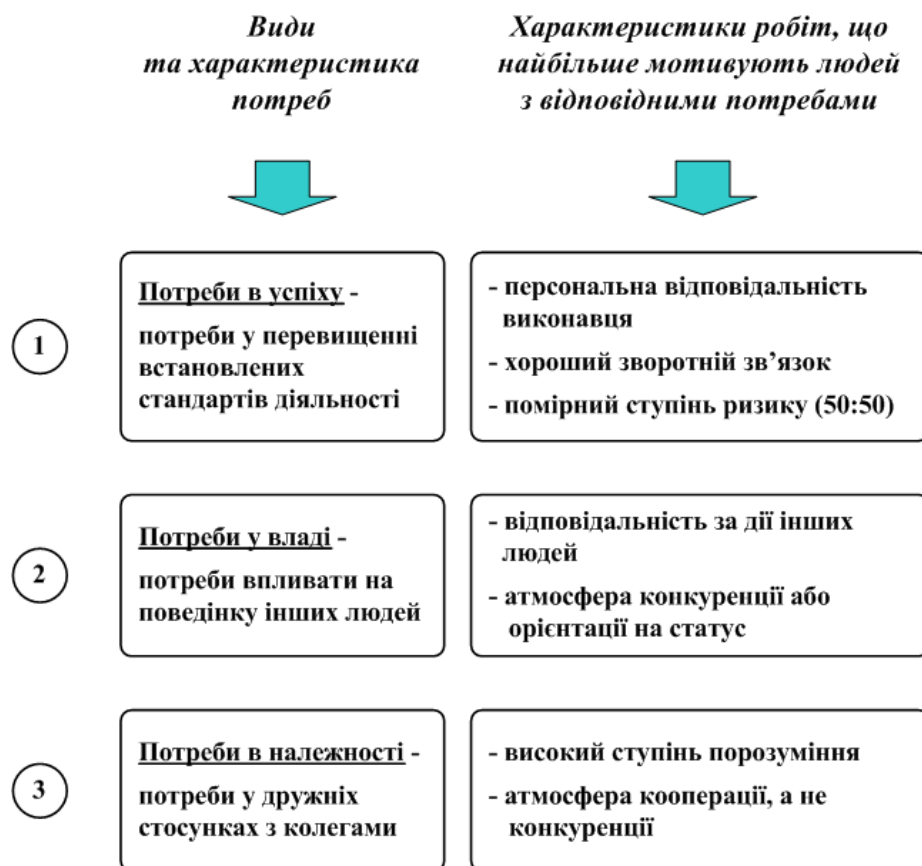


Рисунок 7.4 – Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

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).

Теорія мотиваційної гігієни розроблена Фредеріком 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 (див. табл. 7.1):

- 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*".

Таблиця 7.1 – "Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка 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 в діапазоні від (-) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 7.5).

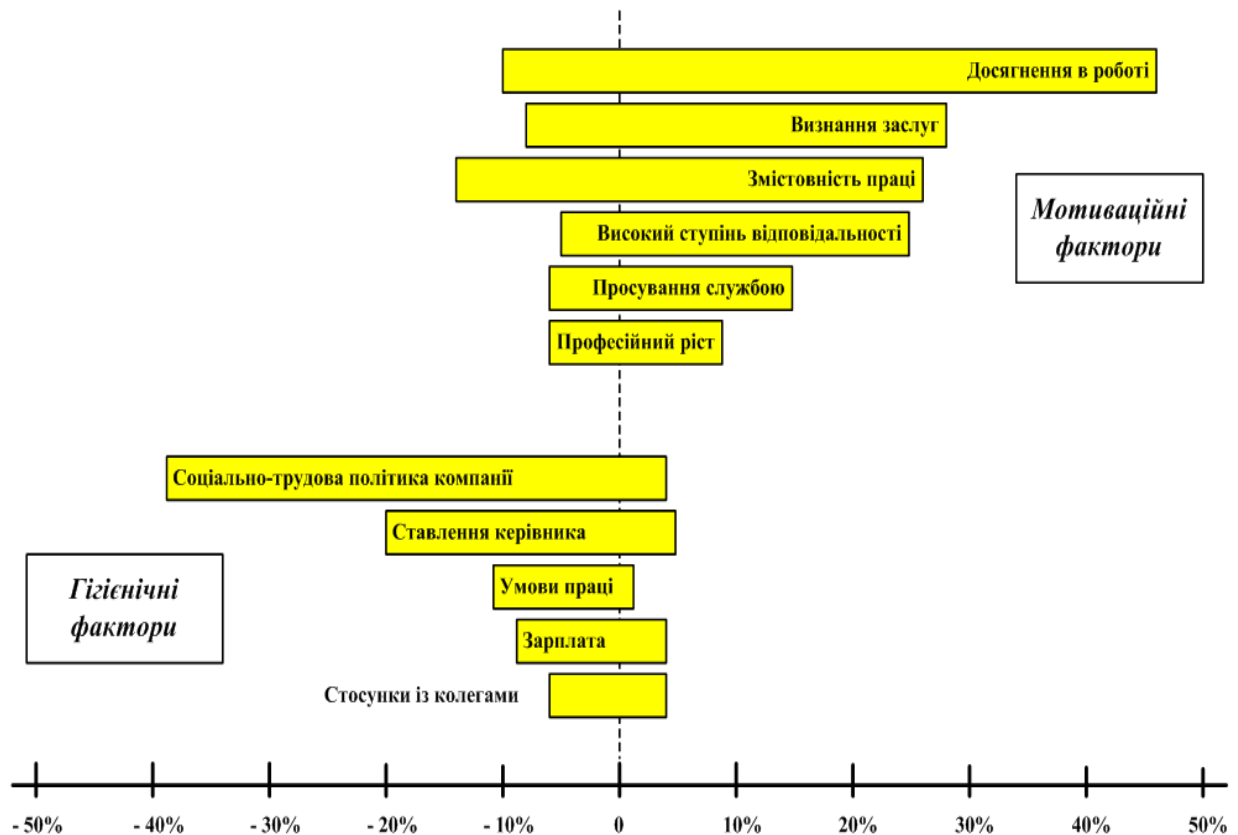


Рисунок 7.5 – Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

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.

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, *керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.*

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом *метод "збагачення праці"*. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

➤ *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*. 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.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

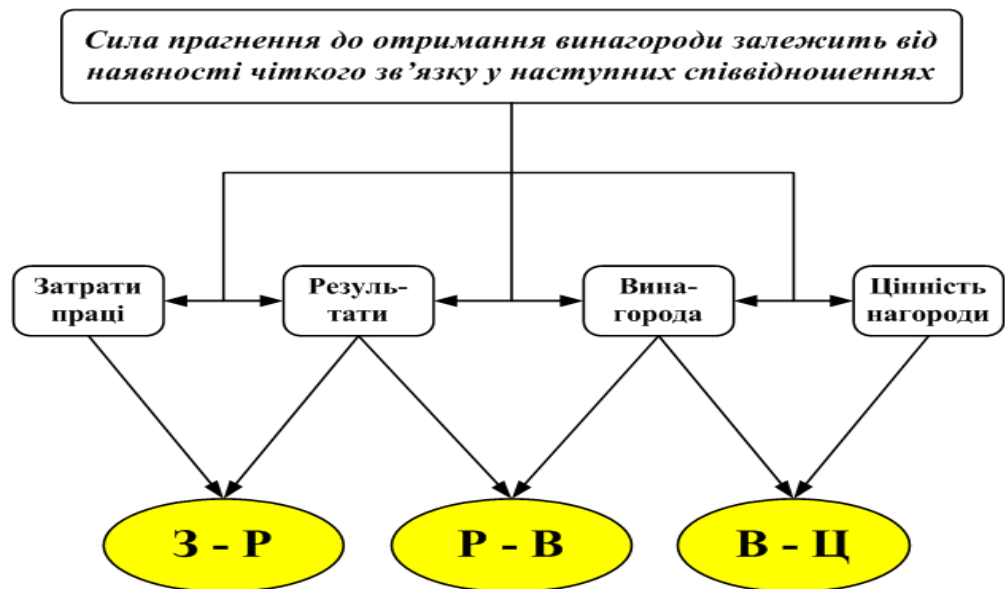
- теорія очікувань (сподівань) В. Врума (рис. 7.6);
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, 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 ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

б) реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

в) цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - Ц$).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рисунок 7.6 – Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

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, внаслідок 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. Внаслідок 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. 7.7).

В теорії справедливості вирізняють такі *основні складові*:

працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

“входи” – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у 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 за службою тощо).

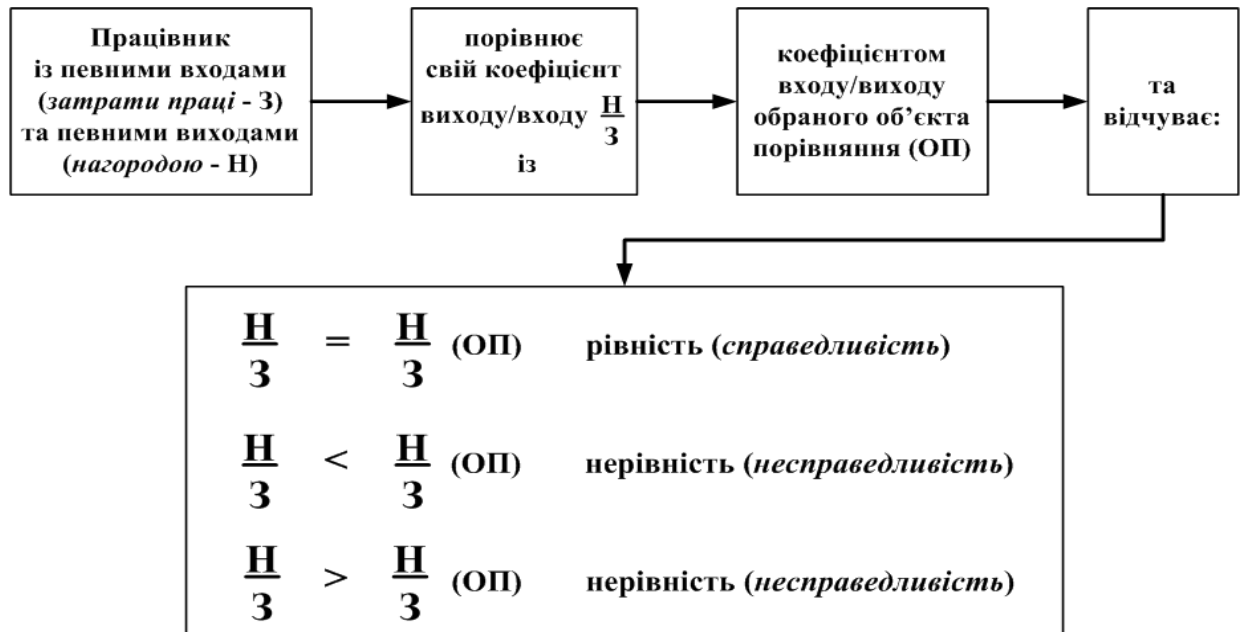


Рисунок 7.7 – Сутнісна характеристика “теорії справедливості”
Стейсі Адамса

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. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (табл. 7.2):

- зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна об'єкту для порівняння;
- зміна коефіцієнту 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.

Таблиця 7.2 – 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, покращення умов праці, просування за службою	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'єкту порівняння на більш вдалий	Перехід в інший підрозділ або залишення організації

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.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рис. 7.8.

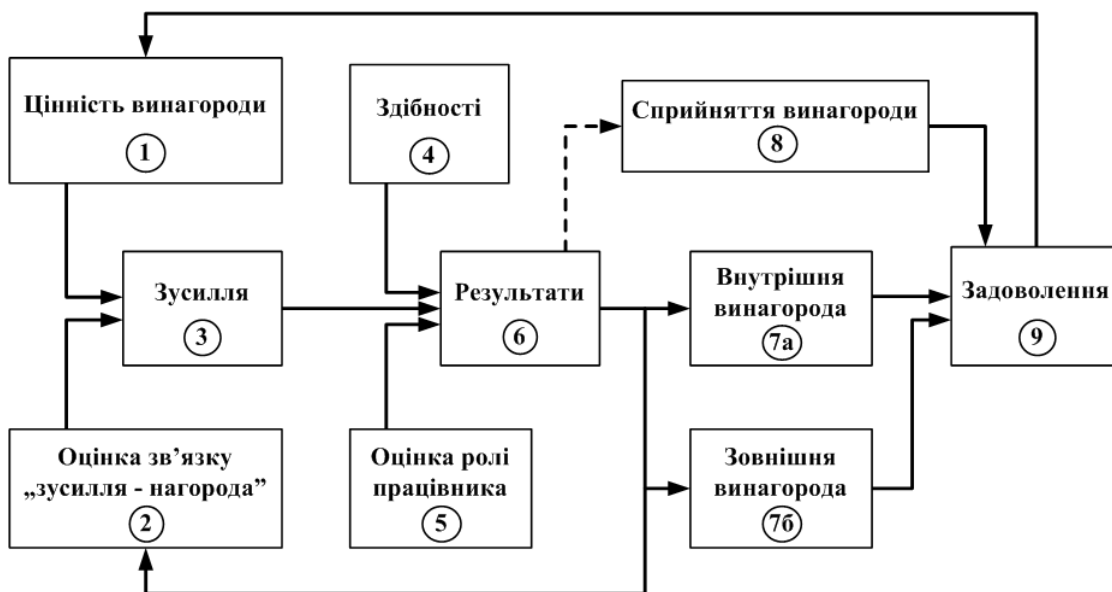


Рисунок 7.8 – Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

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 за службою 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;

е) 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 в 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, в 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 непрямыми, 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 затраченої праці. Заробітна плата буває відрядною, коли в основу визначення її розміру покладається обсяг випущеної 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. В залежності 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 в залежності від виконаного обсягу роботи по єдиній розцінці за одиницю продукції.

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 по прямій відрядній. Звичайно вона використовується щодо тих видів виконавців, від яких мало що залежить.

При відрядно-прогресивній заробітній платі в межах установленної вихідної норми виробітку праця оплачується по прямих відрядних розцінках, а понад неї – по підвищеним. Ступінь збільшення розцінок визначається за допомогою спеціальної шкали, що характеризується числом «ступенів» оплати (десь до 3) 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 та 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 в зворотному випадку – знижуватися.

Крім основної заробітної плати, можна говорити про додаткову, що нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, 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, виконавчості, 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 1 – 2 показників; службовці і фахівці – 2 – 3 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 фактору, 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 в залежності 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 зміни умов діяльності фірми, її цілей, економічного становища тощо.

Грошові виплати у формі заробітної плати і премій, які використовуються як важелі стимулювання, в залежності 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 слабо 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 в порівнянні з іншими.

В 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 вже досить давно регулярно практикуються *бонуси* – великі одноразові виплати з прибутку 1 – 2 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 графік 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, що поки 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 спеціальним питанням; 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.

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, в розробці яких вони брали участь, персонально вітаються 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 відрізнилися, 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 впливати за будь-якими гідними діями підлеглих, навіть незначними, але обов'язково конкретними, що сприяють досягненню цілей фірми. Це забезпечить її регулярність і послідовність. В той же час похвала має бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, який передбачає визначені 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 підлегли, 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 в залежності 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 у критикуємої особи; 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 над 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 переборюванні.

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, 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). В 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.

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання:

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.

В 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 передують 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. 8.1):

- особисті спостереження;
- статистичні звіти;
- усні звіти підлеглих;
- письмові звіти підлеглих.

Таблиця 8.1 – Характеристика основних методів вимірювання

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність фільтрації інформації2. Отримання широкого кола інформації	<ol style="list-style-type: none">1. Вплив особистих якостей2. Значні витрати часу3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Згрупованість і упорядкованість інформації	<ol style="list-style-type: none">1. Обмеженість окремими сферами діяльності2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Висока оперативність2. Хороший зворотний зв'язок	<ol style="list-style-type: none">1. Фільтрація інформації2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Легка каталогізація (можливість посилення)	<ol style="list-style-type: none">1. Низька оперативність2. 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 у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги: відсутність фільтрації інформації; отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки: значний вплив особистих якостей менеджера; значні витрати часу; негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги: згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо; легка каталогізація, можливість посилення.

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 посилення.

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 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 прийняттого 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 прийняттого.

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, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також *характер коригуючих дій*:

- а) *оперативні*, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) *стратегічні*, що усувають причини виникнення відхилень.

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.

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.

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.

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 менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

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. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що трапляються найчастіше; на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди; на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний 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 усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи:

- інструменти фінансового контролю;
- інструменти операційного контролю;
- інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами *фінансового контролю* (рис. 8.1) є: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

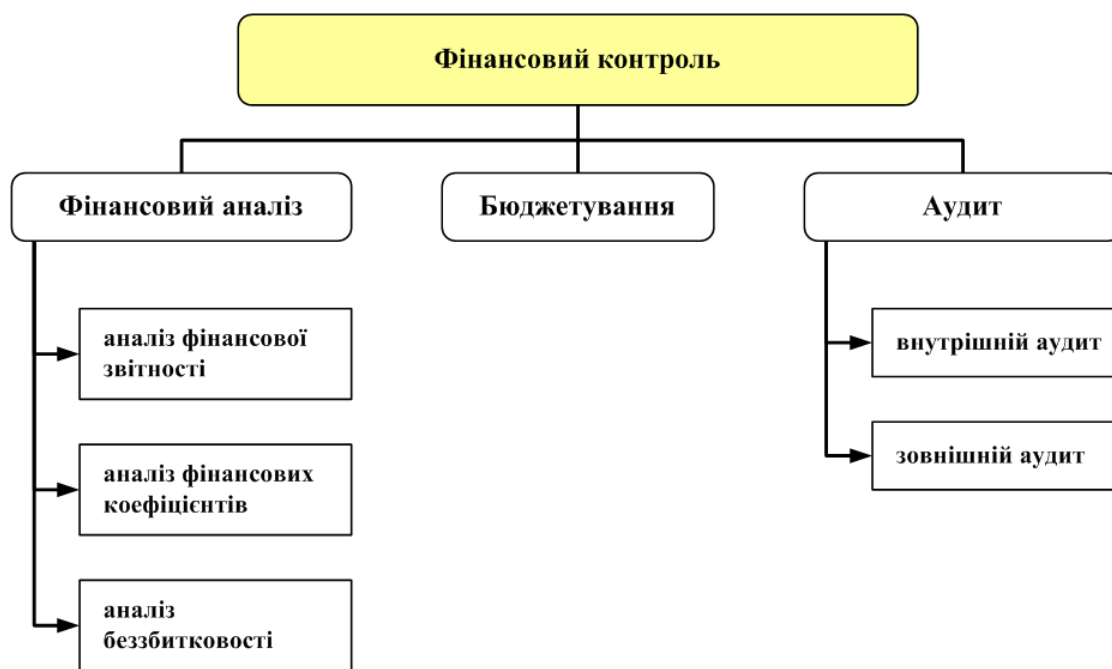


Рисунок 8.1 – Основні складові системи фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: аналіз фінансової звітності організації; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз безбитковості.

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 таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – 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

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.

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.

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.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

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 4 послідовних кроки: усне попередження; письмове попередження; тимчасове призупинення діяльності; звільнення з роботи.

4. *Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю).* В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать: ефективна селекція (підбір кадрів); використання феномену організаційної культури; формалізація процедури прийому на роботу; навчання працівників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 №254к/96-ВР, Відомості Верховної Ради України (ВВР), Україна, 1996, № 30, 141 с
2. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. Москва : Дело, 1992. 702 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2002. – 416 с.
4. Акер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Акер. Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. - К. : «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. - 336 с.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 360 с
7. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті. – М. : Вільямс, 2010. - 272с
8. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2014. – 448 с.
9. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-те вид., випр. і дон. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с.
- 10.Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с.
- 11.Рулєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.
- 12.Файоль А. Управління – це наука і мистецтво / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
- 13.Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 2005. – 357 с.
- 14.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2018. – 434 с
- 15.Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк: Терен, 2017. 278 с.
- 16.Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
- 17.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
- 18.Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.
- 19.Менеджмент : навч. посіб. / за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с
- 20.Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
- 21.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576с.

- 22.Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 23.Ігнатєва І. А., Паливода О.М., Янковой Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. К.: КНУТД, 2014. 360 с.
- 24.Кравченко В.О. Менеджмент. Одеса: Атлант, 2013. 165с.
- 25.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с
- 26.Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник / Т. О. Дяченко; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Кондор, 2010. – 174 с.
- 27.Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор Видавництво, 2014. - 217 с.
- 28.Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.– К.: Каравела, 2005. - 496с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Частина 1

курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форми навчання.

Упорядник:

БОЖИДАЙ Ірина Ігорівна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. _.

Наклад ___ пр.

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44