

Міністерство освіти і науки України

**Харківський національний аграрний університет
ім. В.В. Докучаєва**

О.М. Таран

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

*для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти
спеціальностей 071 «Облік і оподаткування»,
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»*

Харків – 2019

УДК 658.012.32(075.8)

Т 19

Рекомендовано до видання вченою радою Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва (протокол № 2 від 27 лютого 2019 р.)

Рецензенти:

Статівка Н.В. – завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України, професор, д-р наук з держ. управління;

Шиян Д.В. – завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця; професор, д-р екон. наук;

Петров В.М. – професор кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, канд. екон. наук

Таран О.М.

Т19 Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» /О. М. Таран. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2019. – 302 с.

© Таран О.М., 2019

© Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019

ЗМІСТ

Передмова	4
Змістовий модуль 1. Основні поняття і категорії, інструментарій менеджменту	5
<i>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту</i>	5
1.1. Менеджмент як наука, практика і мистецтво.....	5
1.2. Організація як об'єкт управління.....	16
1.3. Менеджер. Його місце та роль в організації.....	22
<i>Тема 2. Середовище сучасної організації</i>	30
2.1. Визначення внутрішнього середовища організації.....	30
2.2. Визначення зовнішнього середовища організації.....	41
2.3. Методи аналізу середовища.....	48
<i>Тема 3. Еволюція та розвиток управління</i>	60
3.1. Передумови виникнення менеджменту.....	60
3.2. Розвиток теорії менеджменту.....	64
3.3. Інтегровані підходи до менеджменту.....	73
<i>Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень</i>	80
4.1. Природа рішень у сфері менеджменту.....	80
4.2. Аналіз факторів, що впливають на процес прийняття рішень.....	89
<i>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>	95
5.1. Наука управління і необхідність моделювання.....	95
5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	100
<i>Тема 6. Комунікації в менеджменті</i>	109
6.1. Поняття і роль комунікацій у менеджменті.....	109
6.2. Комунікаційний процес.....	120
6.3. Налагодження міжособових і організаційних комунікацій.....	123
Змістовий модуль 2. Механізм системного управління організаціями	
<i>Тема 7. Планування в організації</i>	132
7.1. Сутність, функції та переваги стратегічного планування.....	132
7.2. Визначення місії і цілей організації.....	140
7.3. Аналіз внутрішнього середовища.....	145
7.4. Оцінка й аналіз зовнішнього середовища.....	150
7.5. Вивчення стратегічних альтернатив.....	151
7.6. Реалізація стратегічного плану та контроль за його виконанням.....	157
<i>Тема 8. Організація як функція управління</i>	163
8.1. «Організація» як функція управління. Організація взаємодії і повноважень.....	163

8.2. Сутність та етапи організаційного проектування.....	174
8.3. Класифікація структур управління. Вибір структури управління.....	179
<i>Тема 9. Мотивація в менеджменті.....</i>	<i>191</i>
9.1. Сутність і роль мотивації в управлінні.....	191
9.2. Мотиваційні теорії.....	198
9.3. Методи мотивації персоналу.....	204
<i>Тема 10. Управлінський контроль.....</i>	<i>214</i>
10.1. Необхідність контролю в управлінні.....	214
10.2. Види контролю. Зміст процесу контролю.....	219
10.3. Ефективність контролю.....	226
<i>Тема 11. Лідерство.....</i>	<i>231</i>
11.1. Керівництво і влада у менеджменті.....	231
11.2. Характеристика типів влади.....	237
11.3. Типи лідерства в менеджменті.....	243
11.4. Формування ефективного стилю лідерства.....	253
<i>Тема 12. Ефективність управління.....</i>	<i>261</i>
12.1. Суть ефективності як економічної категорії.....	261
12.2. Підходи до вивчення ефективності менеджменту.....	265
Словник термінів.....	283
Список рекомендованих джерел.....	299

Передмова

Як вид діяльності менеджмент сформувався в розвинутих країнах з ринковою економікою в 30-х роках ХХ століття, і його часто називають конкурентоспроможною системою управління, яка адекватна ринковому типу господарювання, і є привабливою сферою бізнесу. Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, превалювання ринкового стилю господарювання. Головне завдання вивчення менеджменту як наукової дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища.

Грунтовна підготовка фахівців з вищою освітою будь-якого спрямування не може здійснюватися без вивчення такої навчальної дисципліни, як «Менеджмент». Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців, які будуть працювати в сучасних ділових організаціях. Цінність менеджменту як способу вирішення соціально-економічних завдань полягає не в тому, що він становить собою досконалу теорію актуальних рішень, а в тому, що він створює необхідні організаційні умови для використання науки, практичних навичок і знань.

Мета цього видання – допомогти здобувачам опанувати наукові основи менеджменту; способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією; сформувати в них сучасний підхід до вирішення проблем, а також набути вмінь і навичок для ефективної роботи в команді.

Структура посібника відповідає програмі навчальної дисципліни «Менеджмент», передбаченої освітньо-професійними програмами підготовки бакалаврів за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування» та 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

У посібнику узагальнено матеріал, що відбиває теоретичні концепції та практичні підходи щодо побудови окремих елементів і системи управління загалом; наведено контрольні запитання, тестові завдання для поточного контролю засвоєних знань за темами, словник термінів, список рекомендованих джерел.

Змістовий модуль 1

Основні поняття і категорії, інструментарій менеджменту

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

1.1. Менеджмент як наука, практика і мистецтво.

1.2. Організація як об'єкт управління.

1.3. Менеджер. Його місце та роль в організації.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Пояснити, що являє організація та наскільки змінилася концепція організації.
2. Пояснити, що являє собою робота менеджера та наскільки змінилася його роль останнім часом.
3. Надати визначення «управління» та «менеджменту».
4. Надати характеристику рівням управління.
5. Описати основні функції управління.
6. Визначити, які ролі виконує управлінський персонал.
7. Розповісти, чи є універсальною робота менеджера.
8. Описати навички, якими повинен володіти менеджер.
9. Розрізняти поняття результативності, ефективності та продуктивності.
10. Розповісти, чому слід вивчати таку дисципліну як «менеджмент».
11. Знати, чим менеджер відрізняється від підприємця.

1.1. Менеджмент як наука, практика і мистецтво

Світ, що оточує нас, складається з трьох компонентів: неживої і живої природи та людського суспільства. Така характеристика навколишнього середовища дає змогу дати загальну картину процесів управління в:

- неживій природі (технічних системах);
- організмах (біологічних системах);
- суспільстві (соціальних системах).

Процеси управління в технічних та біологічних системах є порівняно простими. Найбільш складні процеси управління відбуваються у людському суспільстві, оскільки вони потребують управління діяльністю людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з їх різноманітними інтересам. Люди як основна виробнича сила суспільства пізнають і використовують закони природи і суспільства у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. У зв'язку з надзвичайною складністю управління людьми в цій сфері виділяють три типи управління: політичне, економічне та соціальне.

Управління суспільним виробництвом охоплює процеси економічного та соціального управління народним господарством, галузями, регіонами кожного рівня (управління соціально-економічними системами).

Управління соціально-економічною системою може бути представлене в єдності двох підсистем: підсистеми, яка управляє, і підсистеми, якою управляють (суб'єкта і об'єкта управління).

На систему управління впливає також зовнішнє середовище – через входи і виходи системи управління. На вхід системи управління подається інформація про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші фактори виробництва. У свою чергу, кожна система управління також впливає на зовнішнє середовище, подаючи на виходи системи інформацію та продукт функціонування системи (товари, послуги, фінанси та ін.).

Отже, для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно врахувати всі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які на неї впливають.

Управління як наука вивчає зазначені складові в кожному випадку щодо конкретної системи відносин управління виробничо-господарською діяльністю. З історії розвитку людства відомо безліч таких систем – системи управління в рабовласницькому і феодальному суспільствах, у воєнізованій економіці, командно-адміністративній економіці колишніх соціалістичних країн та ін. У зв'язку з цим виникає потреба уточнення понять «управління» і «менеджменту». Відмінність між цими поняттями полягає у змісті, формах та методах здійснення управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт. Менеджмент – це сучасна система управління, яка найбільш повно відповідає функціонуванню соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин.

Отже, застосування терміна «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» – щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

Поняття "*менеджмент*" є досить загальним і трактується по-різному. У ньому зведені воєдино 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, який 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. П. Друкер як визнаний авторитет у галузі теорії менеджменту пояснює, що слово *менеджмент* в англійських країнах вживається дуже вільно й у різних значеннях, хоча термін *менеджмент* винятково важкий для розуміння. По-перше, він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в тому числі й на англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він указує на соціальне або посадове становище й одночасно означає навчальну дисципліну й галузь наукових досліджень.

Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг вбачає у менеджменті "...сполучну ланку між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності".

Отже, дати повне і коротке визначення цього поняття досить складно, простіше зазначити його характерні риси, з яких складається феномен менеджменту. Менеджмент – це: раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на дохідність і прибутковість; діяльність з наглядом, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації управлінців-менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації та ін.

З наукового погляду менеджмент – це вміння використовувати ті об'єктивні закони і закономірності, що виражають причинно-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.

Розгляд поняття *менеджмент* із різних поглядів відкриває нові горизонти дослідження сучасної науки управління.

Менеджмент як функція. Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації. Управління як функція спеціалізується шляхом

виконання послідовності управлінських дій, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, котрі дістали назву функції управління.

Уперше їхній склад сформулював один з основоположників наукового менеджменту А. Файоль. У подальших розробках склад функцій управління доповнювався, в тому числі й за рахунок конкретизації тих або інших видів управлінських робіт.

Менеджмент як процес віддзеркалює прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв'язання управлінських проблем у єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на узгодженості окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є також процесом. Отже, управління розглядається як динамічно змінювані в просторі й часі, але пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є розв'язання проблем і завдань організації.

Сутність і зміст процесу управління виявляються у його функціях, тому його можна розглядати і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимальних результатів. Цей вплив здійснює відповідна категорія людей – менеджери. Не випадково в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент часто ідентифікується з менеджером, з органами або апаратом управління.

Менеджмент – це орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Головне завдання апарату управління - це ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом. Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей – менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективне використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до розв'язання їх. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління.

Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

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. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери повинні вчитися і модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

Теоретичний плюралізм у трактуванні сутності і змісту поняття *менеджмент* привів до того, що в спеціальній літературі з менеджменту є багато його визначень. Наприклад, у японській фаховій літературі сутність і роль менеджменту визначаються так: "Зростання продуктивності виробництва досягається в першу чергу не впровадженням передових технологічних методів, хоча вони, без сумніву, надзвичайно важливі, а організацією менеджменту. Цим терміном іменується координація й об'єднання в процесі виробництва індивідуальних зусиль і створення спонукальних мотивів працівників, які, по-перше, стимулювали б координацію й об'єднання і, по-друге, сприяли б зближенню поглядів і мети усіх або, принаймні, більшості учасників виробництва".

У вступній статті до фундаментальної книги М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту" дається таке визначення: "Менеджмент – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях". Або: "Менеджмент – сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку".

Дж. Дункан у праці "Основоположні ідеї в менеджменті" зазначає: "Менеджмент – це координація людських та інших ресурсів з метою розв'язання поставлених організацією завдань". Так чи інакше, менеджмент – це система управління комерційними структурами. Він є узагальненням теорії і практики, що забезпечує комерційний успіх насамперед у масштабах фірми..

Менеджмент являє собою функцію управлінського апарату сучасного підприємства з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, що дає змогу організувати ефективно, конкурентоспроможне виробництво в умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Здійснення цієї функції неминуче передбачає і приводить до виникнення й відтворення відповідних соціально-економічних відносин, які виступають суспільною формою організації ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами таких відносин є керівники-менеджери і підлеглі в межах підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими доводиться вступати у відповідні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення своєї мети.

Світова історія суспільного розвитку свідчить, що людству завжди доводиться вирішувати декілька глобальних завдань, які періодично, поетапно змінюються. З ними змінюються і теоретичні концепції управління.

Ринковий тип господарювання в розвинутих країнах, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва, став адекватною економічною основою для формування і розвитку менеджменту.

Термін "менеджмент" набув широкого вжитку не лише в економіці, а й у сфері соціальних і політичних відносин. Слово "менеджмент" (від англ. *management*) є похідним від *manage* – "управляти". У свою чергу, останній запозичив корінь латинського слова *Manus*, що означає "рука". З розвитком цивілізації зміст поняття менеджмент трансформувався і увібрав у себе всю різноманітність вимог до управління як мистецтва ведення справ і стилю роботи. Слід зазначити, що в англійській мові термін *Management* не єдиний, що означає "управління". Поряд з ним використовують такі терміни, як *operation, control, driven, administration, direction, government, manual* та ін.

Термін "менеджмент" можна вживати до будь-якого типу організації, але, коли мова йде про державні органи будь-якого рівня, більш правильно використати термін *public administration* – "державне управління", управління в технічних і біологічних системах – "*control*", господарське управління – "*management*" або "*economic management*".

Крім того, в літературі англійською мовою термін "менеджмент" передається різним поєднанням слів: *Farm Management Economic, Managing in Farm Business, Farm Business Management, Farm Management Decisions*.

Тобто менеджмент – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей (соціальний прошарок), об'єднаних в економічній, конкурентоспроможній системі (органі) управління в сучасному суспільстві.

У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови "менеджмент" трактується як:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада і мистецтво управління;
- 3) особливого роду вмільсть і адміністративні навички;
- 4) орган управління, адміністративна одиниця.

Але найчастіше менеджмент розглядається як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, превалювання ринкового стилю господарювання.

На думку переважної більшості спеціалістів з менеджменту, його складовими є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління. Менеджмент можна розглядати як *систему* (єдине ціле), що складається з частин (елементів). Такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції управління, методи менеджменту, кадри менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті. Відповідно до загальної теорії систем, кожний з цих елементів впливає на ефективність функціонування системи. У разі невідповідності будь-якого з елементів своєму призначенню погіршується результативність діяльності всієї системи. При ньому втрати тим більші, чим вищий рівень системи.

На думку провідного вченого в галузі менеджменту П. Друкера, основне завдання менеджменту – зробити людей здатними до спільних дій постановкою єдиних цілей, наділенням цінностями, правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку. Для цього використовуються різні засоби: 1) повноваження і влада; 2) уміння управляти; 3) управлінський механізм і структури; 4) процедури технології управління; 5) людські системи управління, побудовані на відносинах субординації.

Залежності від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний, або адміністративний менеджмент, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші. Зокрема можна вести мову про

маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий, транспортний, операційний і стратегічний менеджмент.

Загальний менеджмент (General Management) – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формулювання політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Часто використовуються такі терміни, як "вище керівництво" або "вища адміністрація", під якими розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу Ради директорів (Правління) або безпосередньо перед нею звітують. Характер функцій загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Операційний менеджмент – управлінська діяльність, насамперед менеджерів нижчого рівня управління, що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг.

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана із формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

У літературі також пишуть про бізнес-менеджмент, ризик-менеджмент, аграрний менеджмент, інжиніринг-менеджмент, менеджмент у галузі мистецтва, менеджмент ресурсів, технологічний менеджмент та ін.

Незважаючи на певні відмінності, спільним для усіх видів менеджменту є те, що за усіх умов менеджерам доводиться мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, ресурсами сировини і засобами праці.

Завданням менеджменту є створення умов, за яких найбільш ймовірно досягнення мети організації. На думку Ф. Тейлора, менеджмент повинен

забезпечити процвітання підприємства разом з максимальним добробутом кожного працівника.

Об'єктом менеджменту є окремі підприємці і трудові колективи, що мають форму підприємств, об'єднань, асоціацій, акціонерних компаній, товариств тощо.

Предмет менеджменту – структура організаційних, управлінських та міжособових (міжсистемних) відносин.

Цінність менеджменту як способу вирішення соціально-економічних задач полягає не в тому, що він становить собою досконалу теорію актуальних рішень, а в тім, що він створює необхідні організаційні умови для використання науки, практичних навичок і знань.

Загальною метою менеджменту є оптимізація функціонування господарюючих суб'єктів і створення умов, за яких найбільш ймовірно і з мінімальним ризиком реалізуються стратегічні і оперативні цілі. Якщо стратегічні цілі визначають характер діяльності підприємства на великий проміжок часу і виражають головним чином якісні параметри функціонування підприємства, то поточні цілі свідчать про кількісні показники діяльності на певний період.

Складність явищ, що їх вивчають у менеджменті, передбачає використання цілісної сукупності методів, основою яких є конкретно-історичний, плановий, оптимізаційний, структурно-функціональний, процесний та інші підходи.

Нині найбільш поширеним є *системний підхід* до дослідження закономірностей імовірних процесів в економічних системах, які мають кількісне та якісне вираження. Характерною особливістю системного підходу є широке використання у дослідженнях проблем менеджменту математичних методів формалізації (лінійне і динамічне програмування, теорія масового обслуговування, теорія ігор та ін.) з одночасним використанням досвіду, інтуїції і міркувань експертів.

Системний підхід передбачає комплексне вивчення соціально-економічних явищ як єдиного цілого, що включає аналіз принципів побудови і функціонування системи у цілому, розгляд особливостей усіх компонентів системи, їх взаємозалежностей і зв'язків по горизонталі з іншими системами такого самого рівня і по вертикалі з системами вищого порядку. За допомогою системного підходу здійснюється глибокий логічний аналіз об'єкта управління, встановлюються закономірності розвитку і функціонування систем на різних ієрархічних рівнях, удосконалюються методи і процедура опрацювання, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Помітний вклад у теорію менеджменту вніс *ситуаційний підхід*, який орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій і умов, на основі вивчення змінних ситуацій і того, як вони впливають на соціально-економічний процес. Ситуаційний підхід вказує на конкретні прийоми і методи вирішення задач і досягнення цілей організації.

Ситуаційне управління передбачає прийняття управлінських рішень не в наперед установлені планові періоди, а в міру виявлення потенційних проблем. Крім того, ситуаційний підхід вимагає децентралізації у виконанні управлінських функцій, скорочення рівнів ієрархії і чисельності персоналу. Це забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, які постійно змінюються, максимальне використання творчої активності працівників, надання їм можливостей у придбанні і володінні акціонерним капіталом, можливості розробляти і приймати найбільш важливі рішення.

Як інструмент економічного управління використовується *функціонально-вартісний аналіз (ФВА)*, що являє собою метод дослідження об'єкта (процесу, структури), спрямований на оптимізацію співвідношення між його споживчою вартістю і витратами на створення, виробництво і застосування (експлуатацію) об'єкта. ФВА передбачає всебічне вивчення функцій, що виконуються досліджуваним об'єктом, і витрат, необхідних для їх здійснення.

У менеджменті використовують також спеціальні методи соціальної психології; спостереження (систематичне і вибіркове), експеримент, методи опитування (анкетування, інтерв'ювання, соціометричне тестування) та ін. У менеджменті, як і в інших науках, застосовуються методи індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, міркування, асоціації, інтуїції тощо.

Наука менеджменту має власний концептуальний апарат, який включає наукові принципи, закони, закономірності, категорії та інструментальний апарат (методи, процедури і техніку дослідження). Вона включає теорію, що розкриває закономірності процесів і явищ у сфері підприємництва, і мистецтво управління як творчий процес, що враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння правильно застосувати теоретичні знання, певний досвід тощо. Складовими теорії менеджменту вважають ідеї теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організації тощо.

Багато положень менеджменту сформульовано на основі узагальнення методологічних закономірностей різних спеціальних наук (планування, організації, фінансування, кредитування і обліку). Оскільки управління як наука виникло на стику економічних, правових, технологічних наук, філософії,

соціології, психології, праксеології, теорії дослідження операцій і систем, її проблеми є предметом комплексного дослідження.

Серед комплексу наук, висновки і концептуальний апарат яких використовуються в менеджменті, важливу роль відіграє економічна кібернетика. Вона розглядає систему менеджменту з єдиних теоретичних позицій і встановлює спільність законів побудови цих систем, зокрема принцип зворотного зв'язку, принцип необхідної і достатньої різноманітності тощо. Використання кібернетичних методів дає змогу розробляти методологію моделювання управляючої системи і системи, якою управляють, досліджувати інформаційні процеси у системі менеджменту, давати кількісну оцінку інформації та ін. У перспективі методи кібернетики і теорії автоматичного регулювання використовуватимуться для розробки і проектування механізму регулювання процесів управління виробництвом.

Важливу роль відіграє мистецтво менеджменту, що поєднує об'єктивне та індивідуальне в діяльності і підпорядковується законам творчості. *Мистецтво менеджменту* – це навички, уміння впроваджувати теоретичні знання в практику, сукупність прикладів, зразків або еталонів умілого розв'язання управлінських проблем на різних рівнях. Відомий американський мільярдер Хаммер, наприклад, писав: "Щоб досягти успіху у будь-якій справі, потрібно довідатись, що роблять конкуренти, і робити це краще, залучити кращих людей у бізнес і вміти використати їх знання і досвід, і потрібна допомога друзів".

1.2. Організація як об'єкт управління

Менеджмент як галузь людської діяльності виник та розвивається у зв'язку з необхідністю з'ясувати, чому одні організації досягають успіху, а інші занепадають. Щоб відповісти на це запитання, насамперед, слід з'ясувати, що вона собою являє.

Поняття "організація" (англ. *organization*) походить від грецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття "орган", а потім, як похідні, "організм" і "організація". Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Нині поняття "організація" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію

встановлених програм на основі певних правил і процедур. Таким чином, це поняття може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка).

Організація близька за змістом поняттю "система". Загальним для всіх систем, включаючи організацію, є структура, сукупність основних елементів (керуючий орган, керований об'єкт, прямий зв'язок, зворотний зв'язок) і інформація, що підлягає переробці. Згідно з системним підходом, організація розглядається як складний комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих змін, а член організації – як одна із змінних величин у системі.

У зарубіжній літературі приймається така класифікація організацій:

- 1) підприємницька організація;
- 2) організація як машина (машинна бюрократія);
- 3) професійна організація (університети, лікарні, школи і т. п.);
- 4) диверсифікована (дивізіональна) організація;
- 5) інноваційна організація (адхократія);
- 6) місіонерська організація;
- 7) політична організація.

Кожна організація може характеризуватися своїм змістом, структурою, зв'язками і особливою процедурою прийняття рішень.

Метою організації є створення ефективного зв'язку між окремими компонентами системи, щоб вони склали єдине ціле і різномірні зусилля працівників спрямовувались по одному руслу, що давало б можливість досягати поставлених цілей.

З розвитком економіки і поглибленням суспільного поділу праці дедалі більше зростає потреба в оволодінні науковими принципами і методами організації всіх видів діяльності, включаючи управління.

Уже давно багато вчених намагалися створити загальну (універсальну) теорію організації з позицій психології, соціології, кібернетики, теорії прийняття рішень тощо. У літературі наводяться досить переконливі аргументи, чому не можна з позиції однієї науки сформулювати загальну організаційну теорію.

Визначень феномена «організація» не менше, ніж поняття «менеджмент». Однак спільними рисами будь-якого визначення організації є: множина осіб або суборганізацій; загальна мета, яка відома також членам організації; загальні, узгоджені одне з одним прагнення, спрямовані на досягнення встановлених цілей; ієрархія; формальна структура, усвідомлена координація дій; заміненість членів організації; виключність щодо

навколишнього середовища, яка підкреслюється особливим ритуалом вступу до організації, різними ознаками, символами, титулами та ін., які доступні тільки членам організації; вертикальний і горизонтальний поділ праці.

Різні фахівці з менеджменту дають приблизно однакові визначення організації як об'єкта управління.

Організація – це:

- систематизоване, свідоме об'єднання дій людей з метою досягнення визначених цілей ;
- група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов;
- група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей;
- соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети;
- сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення спільної мети, вирішення того чи іншого завдання на основі певних правил і процедур, розподілу прав і обов'язків .

Основними прикладами організацій є підприємства, фірми, компанії, корпорації та їх підрозділи.

Підприємство – виробничо-господарська одиниця, сукупність матеріальних і людських ресурсів, яка певним чином організована для досягнення визначених цілей.

Фірма – організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у сфері промисловості, торгівлі, будівництва, транспорту тощо, має комерційні цілі й користується правами юридичної особи. Фірма у своєму складі має одне чи кілька підприємств, що спеціалізуються на конкретних видах діяльності (виробництво товарів, надання послуг), та функціональні підрозділи управління.

Загальними характеристиками організацій є:

1. *Наявність спільних цілей.* Цілі зумовлюють призначення організації, види продукції та послуг, що виробляються і пропонуються організацією для задоволення потреб суспільства. Спільні цілі формуються в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів організації або задаються ззовні відповідно до місії організації.

2. *Спільна діяльність людей* – персоналу, працівників, які мають відповідну кваліфікацію, знання і навички, необхідні для досягнення визначених цілей. Ефективна спільна діяльність забезпечує синергетичний ефект для організації.

3. *Ієрархія влади.* Люди, які працюють в організаціях, мають різний статус.

Вони розподіляються на керівників, фахівців, робітників, менеджерів і підлеглих і таким чином формують ієрархію влади. Ієрархія влади – перелік посадових осіб, починаючи з вищого керівника організації до менеджерів первинних підрозділів на нижчому, операційному рівні керівництва.

4. *Наявність підрозділів, що вирішують конкретні завдання.* Такі підрозділи називаються відділеннями, філіями, відділами, службами тощо. Важливо оптимально визначити організаційні межі структурних підрозділів, їх права, обов'язки, систему взаємозв'язків з іншими підрозділами, їх завдання. Від професійного вирішення всіх цих питань значною мірою залежить функціонування організації загалом.

5. *Розподіл праці,* що здійснюється згідно з професійно-фаховими характеристиками кожного працівника і забезпечує раціональну структурування робіт і завдань.

Вертикальний розподіл праці, у результаті якого відокремлюється функція управління, забезпечує координацію дій різних підрозділів, працівників. Прикладом вертикального розподілу праці є виділення кількох рівнів управління в організації.

Горизонтальний розподіл праці є результатом використання переваг спеціалізації. До видів горизонтального розподілу праці належать функціональний, професійний.

6. *Формалізація правил поведінки, процедур і контролю,* яка здійснюється для того, щоб організація діяла як єдине ціле. Відповідно до визначених норм і правил поведінки, виконуючи посадові обов'язки, приймаючи рішення, виконавці можуть діяти самостійно, не звертаючись за вказівками до керівників.

7. *Взаємодія із зовнішнім середовищем і залежність* від нього. Організація як відкрита система перебуває під впливом зовнішніх прямих (постачальники, конкуренти, споживачі, органи влади) і непрямих чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних). Керівники організації можуть впливати на прямі зовнішні чинники, а до впливу непрямих чинників вони мусять пристосовуватися.

8. *Організаційна культура* – сукупність цінностей, переконань, традицій і норм, під впливом яких формується поведінка окремих працівників і трудового колективу організації. Сильна організаційна культура сприймається більшістю персоналу, чітко визначає пріоритети, має глибокий вплив на поведінку людей.

9. *Необхідність управління.* Для координації дій підрозділів, оптимального розподілу праці по вертикалі та горизонталі, забезпечення ефективного використання ресурсів, своєчасної і адекватної реакції на зміни і виклики бізнес-середовища, організації потребують управління.

Класифікація організацій

Сучасні організації класифікуються за різними ознаками: метою діяльності, реакцією на зміни середовища, зв'язками між підрозділами, взаємовідносинами з працівниками тощо (табл. 1.1).

Успіх організації – це комплексний показник її діяльності. *Вважається, що організація досягла успіху, якщо вона досягла своєї мети.*

Складові успіху організації. *Виживання, можливість існувати як можна довше* – найперші завдання більшості організацій. Однак щоб вижити і залишитися сильними, більшість організацій змушені періодично змінювати свої цілі. Так, майже всі організації, які існують заради бізнесу, періодично розробляють нові види продукції чи послуг для своїх споживачів.

Результативність і ефективність. Щоб діяти успішно протягом тривалого часу, досягати своїх цілей, організація повинна бути і ефективною і результативною. Спеціаліст у галузі сучасною менеджменту П. Друкер підкреслював, що *результативність* є наслідком правильних, необхідних дій, наслідком яких, у свою чергу, є «правильні, потрібні речі». А *ефективність* є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі». Тобто організація обирає мету, яка відповідає деякій важливій потребі, що існує у суспільстві.

Таблиця 1.1.

Класифікація організацій

<i>Класифікаційна ознаки</i>	<i>Типи організацій</i>
Мета діяльності	Комерційні, некомерційні
Реакція на зміни середовища	Механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні
Зв'язки між підрозділами	Традиційні, дивізіональні, матричні, мережеві
Взаємовідносини з людиною	Корпоративні, індивідуалістичні
Функціонально-галузева	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торговельні, виробничо-торговельні, торговельно-посередницькі, інноваційно-посередницькі, банківські, лізингові, факторингові, страхові, інжинірингові, консалтингові
Організаційно - правова форма і форма власності	Індивідуальні, приватні, колективні, кооперативні, акціонерні, суспільні, релігійні, державні (загальнодержавні й комунальні)

Належність капіталу та контроль над ним	Національні, іноземні, змішані (спільні підприємства)
Сфера діяльності та ступінь підпорядкування	Національні, міжнародні, головні, дочірні відділення, філії, представництва
Масштаби розвитку бізнесу	Дрібні, малі, середні, великі
Нові типи	Адхократичні, багатомірні, партисипативні підприємницькі, орієнтовані на ринок

Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході (продукти (послуги), які випускаються) до кількості одиниць на вході (ресурси, які споживаються). Чим ефективніша організація, тим вища її продуктивність. Ключовою складовою продуктивності є не тільки кількість, а й якість.

Підхід до управління, спрямований на успіх

Як зробити діяльність організації успішною? Формули успіху не існує. Спеціалісти в галузі менеджменту вважають, що є три головних принципи досягнення успіху організації: – вміння узагальнювати, знаходити загальні характеристики (*системний підхід*); – вміння враховувати відмінності між організаціями (*ситуаційний підхід*); – вміння враховувати взаємозв'язки ситуаційних змінних і функцій управлінського процесу (*інтегрований підхід*).

Узагальнення. Перша проблема, яку необхідно вирішити в управлінні організацією, розраховуючи на успіх, – це усвідомлення того, що складні організації дійсно складні (вплив зовнішнього і внутрішнього середовища). Визначення ж загальних, властивих всім організаціям характеристик допомагає зменшити труднощі надзвичайно складного завдання – управління організацією, звівши його до масштабу, зрозумілого для сприйняття. Узагальнення дозволяє побачити роботу керівників в цілому і взаємодію компонентів цієї роботи. Так, узагальнивши характеристики організації, можна розробити моделі факторів, що впливають на її успіх. За допомогою узагальнення складних явищ і процесів можна визначити також структуру всього процесу управління.

Необхідність ситуаційного підходу. Хоча всі організації мають багато загальних характеристик, при виконанні управлінських функцій необхідно брати до уваги відмінності між ними. Ці відмінності називаються *ситуаційними змінними* і поділяються на *внутрішні* і *зовнішні*.

Зовнішні змінні є факторами середовища, яке знаходиться поза організацією, вони значно впливають на її успіх. Це конкуренти, постачальники, соціальні фактори, державне регулювання та ін. Для успішного керівництва організація повинна вчасно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища.

Необхідність інтегрованого підходу. Справжні труднощі у досягненні успіху організації полягають у тому, що всі численні ситуаційні змінні і всі функції управлінського процесу взаємопов'язані. За допомогою планування керівництво визначає, якими будуть цілі організації і яким чином вони будуть досягнуті, ґрунтуючись на оцінці потреб факторів зовнішнього середовища. Організація структурує роботу та формує підрозділи, виходячи з розмірів, її цілей, технології, персоналу. Мотивація – це процес, за допомогою якого керівники стимулюють своїх співробітників працювати більш продуктивно. Контроль дозволяє їм побачити, наскільки успішною є їхня робота з виконання накреслених планів. Координація об'єднує всі вищевказані функції з метою гармонійного і професійного розвитку виробництва та управління.

Не існує «правильних відповідей». Одним із найважливіших наслідків взаємодії внутрішніх і зовнішніх змінних є той факт, що керівник ніколи не може припускати абсолютну правильність якогось конкретного засобу чи методу, як би добре він не спрацьовував. Ефективне управління – це компроміс між позитивними і негативними наслідками рішень. Ефективний керівник, приймаючи до уваги ці ситуаційні змінні, розуміє, що не існує єдиних (правильних) засобів управління. Оптимальний вибір – це вибір того, що найбільше відповідає ситуації, що склалася на даний час.

1.3. Менеджер. Його місце та роль в організації

Успішна діяльність у будь-якій сфері вирішальною мірою залежить від кадрів. Тому не втрачає свого значення відоме більше як тисячу років гасло: "Кадри вирішують все". Увійшло в традицію успіхи чи невдачі підприємств і великих корпорацій пов'язувати з ім'ям їх керівників.

Досвід показує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації справді талановитого менеджера є значно важливішим, ніж фінансові інвестиції, створення нових додаткових виробничих потужностей.

На підтвердження цього можна навести скільки завгодно прикладів як із вітчизняної, так і зарубіжної практики.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами (англ. *manager*). Коли ми говоримо про менеджмент, то, як правило, маємо на увазі особу менеджера – людину, котра здійснює управлінські дії в певній організації. Крім цього, коли кажуть *менеджер* то мають на увазі професійного управляючого, представника особливої професії, а не просто інженера або економіста, що займається управлінням. Він відповідає за повсякденне управління організацією, має реальну владу в межах своїх прерогатив.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, управляючий.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції.

Отже, менеджери – це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких – координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі. Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці організації за певну плату. Такий критерій дає змогу відрізнити цю категорію професійних менеджерів від керівників-власників. Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Залежно від сфери діяльності, менеджера-керівника в англійських країнах називають по-різному: керівник (директор) підприємства – *factory manager*, або *works manager*, голова господарства – *chairman of collective farm*, керівник промислового підприємства – *industrial organization manager*, керуючий фермою (відділком) – *farm manager*, або *managerial*, керівник нижчої ланки на виробництві (бригадир) – *first-line manager*.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна "менеджер", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" (*businessman*) і "підприємець" (*entrepreneur*), між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і в його підлеглих знаходиться певна кількість виконавців. **Бізнесмен** – це, насамперед, ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Менеджер у порівнянні і підприємцем. Більш конкретною формою бізнесу є підприємництво. Цей вид діяльності ще більше пов'язується з особистістю людини – підприємцем, який здійснює бізнес, започатковує нову справу, реалізує деякі нововведення, вкладає особисті кошти в нове підприємство і бере на себе особистий ризик. Термін «підприємець» був введений французьким економістом Рішаром Кантілоном, який жив на початку XVIII століття. Це слово означає людину, яка бере на себе ризик

організації нового підприємства чи розробки нової ідеї, продукції чи новою виду послуг, пропонувані суспільству. Основи американської індустрії були закладені в кінці XIX – на початку XX ст. такими видатними підприємцями, як Джон Рокфеллер (нафта), Ендрю Карнегі (сталь), Генрі Форд (автомобілі), Ендрю Меллон (алюміній) та ін. Сотні тисяч людей, які кожного року починають свій бізнес, також належать до класу підприємців.

Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки він спроможний або бажає управляти підприємством. Потім виникає потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління підприємством – менеджеру. Паралельно відбувається і розвиток власності. Якщо невеликим підприємством може управляти його власник (одноосібне володіння), то зі збільшенням його розмірів необхідна більша кількість управляючих, унаслідок чого підприємство набуває інших організаційно-правових форм.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін. Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

Американський вчений Г. Мінцберг, використовуючи метод "структурного спостереження", виділив десять управлінських ролей менеджерів, які потім об'єднав у три основні групи.

Міжособисті ролі:

1. *Номінальний керівник*, символ юридичної влади, що наділяється правом представляти дану організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів.
2. *Лідер формальний* (за посадою) і *неформальний* (визнається колективом).
3. *Посередник*, слугує ланкою в горизонтальному і вертикальному обміні інформацією.

Інформаційні ролі:

1. *Приймач інформації*, що збирає усі види інформації.
2. *Розповсюджувач інформації* (пропонування відібраної інформації підлеглим).
3. *Представник*: пропонування відібраної інформації зовнішньому

світові.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

1. *Підприємець*: проектування і внесення змін усередині організації.
2. *Ліквідатор порушень*: прийняття коригуючих заходів у нестандартних ситуаціях.
3. *Розпорядник ресурсів*: прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів.
4. *Укладач угод*: участь у переговорах для захисту інтересів організації.

Класифікація управлінського персоналу

У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька видів поділу управлінської праці.

Функціональний поділ праці являє собою виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за конкретними працівниками або підрозділами апарату управління.

Ієрархічний поділ управлінської праці передбачає поділ комплексів робіт з реалізації функцій за рівнями ієрархії управління та закріплення їх за відповідними управлінськими працівниками і формування на цій основі повноважень останніх.

Технологічний поділ передбачає диференціацію процесу управління на операції зі збору, передачі, збереження і перетворення інформації, виконувани визначеними категоріями працівників.

Професійний поділ пов'язаний з розподілом управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.

Кваліфікаційний поділ передбачає розподіл робіт за функціями управління і закріплення їх за управлінськими працівниками відповідно до їхньої кваліфікації, стажу роботи й особистих рис.

Посадовий поділ передбачає розподіл управлінських працівників у системі управління організацією відповідно до їхньої компетенції (компетенція – сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника за реалізацію конкретної функції управління). Головну роль серед різних видів поділу управлінської праці відіграє функціональний поділ, який історично зумовив появу інших.

Існуючий поділ управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців. Вони залежать один від одного і спільно забезпечують запланований розвиток організації.

Найбільш поширений підхід, згідно з яким управлінський персонал, залежно від функціональної ролі в процесі управління, поділяють на *керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців)*.

Головну роль в управлінні організацією відіграє керівник, який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу. Слід зазначити, що принципових відмінностей у праці керівника, менеджера, адміністратора і начальника немає. Менеджер – це керівник або управляючий, що обіймає постійну посаду на контрактній основі та наділений повноваженнями в галузі прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності фірми.

Термін *менеджер* використовується щодо: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівника щодо підлеглих; адміністратора будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління.

Фахівці – це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня.

До фахівців належать економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики, юристи та ін. Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень: наказів і розпоряджень керівників, техніко-технологічних нормативів і організаційних регламентів діяльності, чітких кваліфікаційних вимог щодо спеціальних знань. У їхній діяльності переважають логічні операції.

Службовці (технічні виконавці) – працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. Це секретарі, друкарки, молодші техніки та ін. Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, що переважно піддаються нормуванню. У роботі технічних працівників домінують логічні й технічні операції.

У цілому ж усі категорії управлінських працівників роблять свій внесок у розробку і реалізацію управлінських рішень, впливаючи на діяльність як окремих працівників, так і всього колективу.

Крім того, у теорії та практиці управління розрізняють *лінійних та функціональних* менеджерів. До *лінійних* менеджерів належать працівники, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації або її підрозділів (директори, начальники цехів, майстри, бригадири). До

функціональних менеджерів належать працівники, відповідальні за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи, наприклад керуючий відділом маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін.

Лінійний персонал здійснює безпосереднє управління виробництвом, функціональний – допомагає йому виконувати функції управління виробничими підрозділами. Лінійні та функціональні органи утворюють систему управління підприємством, яка реалізується через організаційну структуру управління, що включає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів управління.

За *вертикальним* поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: *вищого, нижчого і середнього*.

Керівники низової ланки (операційні керівники) – це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над неуправлінськими працівниками. Ці керівники здійснюють в основному контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання наданих їм ресурсів. Керівників низової ланки часто називають молодшими начальниками. Слід зазначити, що велика частина керівників взагалі це керівники низової ланки, особливістю роботи яких є великий обсяг комунікативного спілкування зі своїми підлеглими. До того ж ця робота характеризується великим напруженням і різноманітними діями.

Керівники середньої ланки (управлінський рівень) координують і контролюють роботу молодших начальників, готують інформацію для прийняття рішень на вищому рівні. Роботу керівників середньої ланки важко узагальнити, бо її зміст дуже варіює в різних організаціях. Деякі організації надають своїм керівникам значні повноваження, що робить їх працю схожою на роботу керівників вищої ланки. Часто керівник середньої ланки очолює великий підрозділ чи відділ організації.

Керівники вищої ланки (інституційний рівень). За чисельністю їх значно менше, ніж інших керівників. Навіть у великих організаціях вони налічують декілька осіб. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень в організації. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, а їхня праця винагороджується дуже добре.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. У США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 р., і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські

факультети університетів або школи бізнесу. На відміну від США, у практиці європейських і японських компаній більшого розповсюдження набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а вирощування їх із числа працівників власних фірм.

Нині відомими у світі є Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США. Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки в Жун-ан-Жозе Франції. У нашій країні також чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для галузей господарства. У переважній більшості розвинених країн прийнята двоступенева система вищої освіти для господарських керівників.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому полягає необхідність управління?
2. Види управління. Об'єкти і суб'єкти управління.
3. У чому відмінність між термінами «управління» та «менеджмент»?
4. Організація як соціальна система. Класифікація організацій.
5. Загальні характеристики організацій.
6. Підхід до управління, спрямований на успіх.
7. Природа управлінської праці.
8. Співвідношення понять «менеджер», «підприємець», «фахівець».
9. Управлінський персонал. Класифікація управлінського персоналу.
10. Класифікація керівників залежно від ієрархії в системі управління та їх головні завдання та функції.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 1

1.1. Менеджер-це..

- а) людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг;
- б) людина, яка має теоретичну і практичну підготовку та керує людьми і процесами в організації;
- в) людина, яка має вищу освіту;
- г) людина, яка віддає накази.

1.2. Менеджмент-це..

- а) у перекладі з англійської мови – управління;
- б) особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу;

- в) це процес організації, планування, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей організації;
- г) всі відповіді правильні.

1.3. Бізнес - це...

- а) підприємницька діяльність;
- б) діяльність спрямована на одержання прибутку та сплату податків;
- в) уміння досягати поставлених цілей;
- г) діяльність, спрямована на одержання прибутку шляхом створення та реалізації визначеної продукції та послуг.

1.4. Формальна організація - це..

- а) внутрішня узгодженість, упорядкованість складових системи;
- б) одна з головних функцій управління;
- в) структура, яка створюється згідно з встановленим порядком та законодавством;
- г) структура, яка виникає за інтересами.

1.5. У результаті горизонтального розподілу праці утворюються:

- а) підрозділи, відділки або служби;
- б) рівні управління;
- в) формальні організації;
- г) організаційні структури.

1.6. У результаті вертикального розподілу праці утворюються:

- а) групи людей;
- б) підрозділи, відділки або служби;
- в) функції управління;
- г) рівні управління.

1.7. «Результативність» організації – це....

- а) здатність існувати як можна довше;
- б) відношення кількості вироблених продуктів (послуг) до кількості витрачених ресурсів;
- в) здатність виробляти продукцію (послуги), які потрібні споживачам;
- г) ефективність, економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів та оптимізацію процесів в організації.

1.8. Існують такі рівні управління:

- а) технічний, управлінський, інституційний;
- б) класичний, адміністративний, кількісний;
- в) вертикальний ,горизонтальний, ступеневий;
- г) інформаційний, міжособистісний, керівний.

1.9. Успішна організація – це така організація, яка....

- а) одержує прибуток;

- б) досягла поставленої мети;
- в) є соціально відповідальною;
- г) сплачує податки.

1.10. Підприємець – це...

- а) людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг;
- б) людина, яка має теоретичну і практичну підготовку та керує людьми і процесами в організації;
- в) людина, яка має вищу освіту;
- г) людина, яка віддає накази.

Тема 2. Середовище сучасної організації

2.1. *Визначення внутрішнього середовища організації.*

2.2. *Визначення зовнішнього середовища організації.*

2.3. *Методи аналізу середовища.*

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Надавати визначення середовищу організації.
2. Розрізняти внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
3. Описувати різні компоненти (фактори) безпосереднього та макро - оточення організації.
4. Характеризувати складові внутрішнього середовища організації.
5. Пояснювати, яким чином середовище впливає на діяльність менеджера та організації в цілому.

2.1. *Визначення внутрішнього середовища організації*

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона робить постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Основні складові організації, що потребують уваги керівництва це цілі, структура, задачі, технологія та люди. Усі вищезгадані елементи пронизує організаційна культура.

Цілі. Визначення цілей – одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система. Мета – це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Категорія «мета» має багато тлумачень. Наприклад, древнеіндійське слово «артха» (мета) трактувалося як мотив, бажання, напрямок, спосіб. В управлінні мета має також багато визначень, найчастіше її розуміють як випереджувальну ідею, що є можливою для здійснення.

Функції цілей, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати таким чином:

- ✓ виправдовують існування, законність організації;
- ✓ регулюють поведінку організації та її членів;
- ✓ сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

- ✓ зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- ✓ забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

- *реальність, конкретність, досяжність* — це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета – це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;
- *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;
- *наукова обґрунтованість, погодженість* – це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;
- *вимірюваність* – це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;
- *однозначність для сприйняття, ясність* – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;
- *гнучкість* – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;
- *прийнятність* – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;
- *відображення змісту діяльності* – це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їх формування.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
- 2) установа загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
- 4) установа поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем та виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш правильні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за *спрямованістю дій* цілі – зовнішні та внутрішні;
- за *напрямами діяльності на підприємстві* – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їх повного здійснення* – «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням *рівнів управління* – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідумів;
- за *часовими характеристиками* – коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* – стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за *впливом на окремі елементи підприємства* – виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і

цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

- за *характером діяльності* – цілі функціонування та цілі розвитку;
- за *пріоритетами* – основні, побічні та підтримувальні;
- за *вимірюваністю* – кількісні та якісні.

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Структура. *Структура організації* – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних підрозділів, побудованих у такій формі, яка сприяє досягненню цілей організації. При цьому поняття функціональний підрозділ належить до роботи, що виконує підрозділ для організації в цілому, наприклад, маркетинг, виробництво, навчання персоналу, планування, фінансування тощо.

Структура організації не є раз і назавжди визначеною, вона постійно розвивається. Якщо мова йде про організаційні структури, мається на увазі розподіл і координація процесів праці. Г. Мінцберг (*Mintzberg, 1989*) робить особливий акцент на цій проблемі. Він вважає, що *структура організації* – це сукупність методів розподілу процесів праці на конкретні робочі завдання та координації їх виконання. Інші дослідники основну увагу приділяють різноманітності структур. Звичайно організаційні структури поділяють на «високі» та «низькі». Чи буде організаційна структура високою чи низькою, залежить від норми керованості (обсягу управління, масштабу управління, сфери контролю).

Норма керованості визначає кількість підлеглих, якими керує менеджер. Дана характеристика структури визначає в якій мірі менеджер (керівник) відслідковує дії підлеглих. Згідно з традиційними поглядами теорії організаційного проектування норма керованості не повинна перевищувати 7-

10 підлеглих на одного менеджера. Сьогодні у більшості організацій вона становить в середньому 10 осіб.

Якщо менеджеру підпорядковується невелика кількість підлеглих, норма керованості є вузькою, в результаті утворюється велика кількість ієрархічних рівнів, тобто структура є *високою (багаторівневою)*. Якщо менеджеру підпорядковується велика кількість підлеглих, норма керованості є широкою, в результаті утворюється незначна кількість ієрархічних рівнів, тобто структура є *плоскою (низькою)*.

Організація виконує безліч різноманітних завдань. Основний принцип їх призначення полягає в тому, щоб високі результати виконання робочих завдань досягалися за рахунок спеціалізації працівників. *Спеціалізований розподіл праці* – це ступінь, в якому виконання завдань організації потребує поділу їх на окремі складові: коли працівники чи відділи спеціалізуються на виконанні одного (декількох) завдань. Таким чином вони надбають більш глибокі знання, розвивають навички виконання певних завдань та задач. Концентрація на певних завданнях стимулює появу і нових методів праці, і підходів до виконання завдань.

Завдання. Ще одним напрямком поділу праці в організації є визначення задач. *Завдання* – це складова певної цілі і уявляє собою роботу, яку треба виконати у визначені терміни за допомогою встановлених засобів. З бюрократичного погляду, задачі надаються не працівнику, а його посаді. Згідно з створеною структурою організації, кожна посада має перелік завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

Задачі організації поділяються на три категорії:

- ✓ робота з людьми;
- ✓ робота з предметами (обладнанням, машинами, інструментами, сировиною);
- ✓ робота з інформацією.

Технологія. У менеджменті технологію розглядають як засіб перетворення сировини на необхідні продукти або послуги.

Технологія – це сполучення кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів, відповідних технічних знань тощо для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях. Технологія тісно пов'язана з конкретними завданнями, виконання яких включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, який на вході потрапляє у форму, одержувану на виході. Таким чином, технологія є процесом, який дозволяє здійснити таке перетворення. При цьому вона нерозривно пов'язана з промисловою революцією, стандартизацією та механізацією, застосуванням конвеєрних способів виробництва.

Класифікація технології за Д.Вудворд. Британський соціолог, дослідниця управління Джоан Вудворд провела найбільш авторитетне дослідження (за даними 100 крупних компаній) та виділила три категорії технологій виробничих фірм: дрібносерійне виробництво; масове виробництво; безперервний процес виробництва. Ця класифікація сьогодні застосовується найбільш широко.

- *Дрібносерійне або індивідуальне виробництво.* Виготовляється тільки один виріб або невелика серія однакових виробів, часто для окремого покупця за індивідуальним замовленням. Наприклад: унікальні комп'ютери, підводні човни, унікальне обладнання, інструменти; взуття, одяг за індивідуальними замовленнями.
- *Масове, або крупносерійне виробництво* застосовується при виготовленні великої кількості виробів, ідентичних один одному. Такий тип виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних виробів, конвеєрним способом складання. Наприклад: всі товари масового попиту для споживачів виготовляються за допомогою технології масового виробництва.
- *Безперервне виробництво* використовує автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово, забезпечуючи безперервний процес виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах. Наприклад: переробка нафти, виплавка сталі, обслуговування електростанцій.

Класифікація технології за Д.Томпсоном. Соціолог Джеймс Томпсон розробив для класифікації технологій систему, яка відрізняється, але не протирічить попередній. На його думку, технології можна поділити на три категорії: багатоланцюгові; посередницькі; інтенсивні.

- *Багатоланцюгові технології* характеризуються серією взаємозалежних завдань, які необхідно виконувати послідовно. Конвеєрні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технологій.
- *Посередницькі технології* характеризують дії взаємопов'язаних груп людей, таких як клієнти та покупці. Наприклад: банківська справа пов'язує вкладників і тих, хто бере позики у банку.
- *Інтенсивна технологія* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок, умінь з метою здійснення окремих змін у конкретному матеріалі, що надходить у виробництво. Наприклад: інтенсивна технологія вирощування озимої пшениці.

Останнім часом суттєво зростає значення організацій сфери послуг

(консультаційні компанії, авіалінії, готелі, парки розваг, кінотеатри, рекламні агентства тощо). *Технологія послуг* має свою специфіку:

- *Невідчутність випуску.* Результати діяльності компаній сфери послуг невідчутні. Послуги нематеріальні на відміну від матеріальних благ, їх не можна зберігати.
- *Безпосередній контакт з споживачем.* Надання послуги передбачає безпосередню взаємодію працівника фірми та клієнта. Надання та споживання послуги відбувається одночасно.

Люди. Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не можна виконати без співпраці людей, які є центральним фактором будь-якої моделі управління. Для успішного управління керівники повинні вивчати особливості поведінки окремих осіб і груп людей. Аспектами індивідуальної поведінки особистості, які мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, потреби, сподівання, сприйняття, точка зору, цінності.

- *Здібності* можна поділити на дві категорії: інтелектуальні та фізичні. *Наприклад:* у одних більше здібностей до виконання такої роботи, як управління, навчання дітей, підготовка письмової інформації; деякі більше схильні до виконання простої фізичної роботи. Тому організації завжди намагаються скористатися відмінностями у здібностях при вирішенні питання, яку посаду обійматиме або яку роботу виконуватиме конкретний працівник.
- *Обдарованість та схильність.* Ці два поняття тісно пов'язані між собою, в них поєднуються як природжені якості, так і надбаний досвід. Схильність – це потенціал людини щодо виконання конкретної роботи. Вплив обдарованості (таланту) найбільше очевидний в таких галузях, як музика, спорт, образотворче мистецтво. Якщо керівник не зможе правильно оцінити нахили людини до конкретної роботи – час і витрати організації для навчання такого працівника будуть марними.
- *Потреби* – це психологічне або фізіологічне відчуття недостатності будь-чого. До базисних потреб людини належать фізіологічні (потреба в їжі, теплі тощо) і психологічні (потреба у спілкуванні, приналежності до суспільства або групи людей). З погляду на управління дуже важливо, щоб організація створювала ситуації, в яких задоволення потреб працівників сприяло б реалізації її цілей.
- *Очікування.* Спираючись на минулий досвід та оцінку ситуації, люди формують сподівання відносно результатів своєї поведінки.

Таким чином, підтримка організацією справедливих очікувань працівника веде до підвищення ефективності його роботи.

- *Сприйняття* – це інтелектуальне, індивідуальне усвідомлення стимулів одержуваних від сподівань і відчуттів. Сприйняття – це реальність для конкретного індивіда, визначається індивідуальними потребами людини.
- *Точка зору* – соціальні установки, це наше ставлення до чого-небудь. Воно формує об'єктивне сприйняття навколишнього середовища, впливаючи на поведінку людини.
- *Цінності* – це загальні переконання, віра в те, що є добре, а що погано. Цінності, як і багато інших індивідуальних характеристик з'являються шляхом навчання. Цінностям навчають у сім'ї, навчальних закладах, суспільстві. Організації та їх керівники мають цінності, притаманні, як правило, культурі даного суспільства. Кожна організація, свідомо чи несвідомо, визначає свою власну систему цінностей.

Вплив середовища на особистість і поведінку. Наведені вище характеристики особистості визначають її індивідуальність. У різних ситуаціях люди поведуть себе по-різному, проте кожна особистість має деякий шаблон (стійкий набір погоджених характеристик). До 70-х років більшість психологів вважала, що риси характеру людини (здібності, цінності, потреби тощо) є постійними в будь-яких ситуаціях, тобто впевнена у собі людина буде завжди виявляти впевненість у поведінці. Нерішуча людина, навпаки, завжди буде нерішучою. Сьогодні багато психологів стверджують протилежне. Поведінка змінюється залежно від ситуації, навіть такі базисні риси особистості, як чесність і відкритість. До того ж, останні дослідження свідчать, що ситуація має все-таки більший вплив на поведінку особистості, ніж особистісні характеристики.

Ці висновки вказують на важливість створення таких умов на роботі, за яких можливе підтримування типу поведінки, бажаного для організації. Тому в практичній діяльності організаціям слід використовувати комплексний підхід до вирішення цих питань. При цьому керівники повинні використовувати людей, які мають риси характеру, бажані для виконання даного завдання. Менеджерам слід створювати робоче середовище, яке сприяло б підтриманню цих бажаних для організації рис.

Дуже важливими аспектами середовища, які мають вплив на характер поведінки працівника, є *групи* та *управлінське лідерство*.

Групи. Ефект впливу групи на поведінку людини на робочому місці був визнаний професором Гарвардського університету Е. Мейо. Члени групи

формують настанови, цінності, сподівання в питаннях, пов'язаних з розумінням норм поведінки. Нормою є стандарти, що визнаються членами групи в конкретних умовах. Вони можуть сприяти або перешкоджати досягненню формальних цілей організації. Прикладом норми, що сприяє досягненню цілей організації, є високий ступінь колективізму, відкритість у спілкуванні (за умови, що цілі групи не суперечать цілям організації).

Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку інших людей, примушуючи їх поводитись відповідним чином. Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути й ефективним лідером. В умовах організації існує кілька поглядів на лідерство. Одна з них стосується стилю лідерства, який відображає цінності і погляди менеджера щодо своїх підлеглих, а також власну самооцінку й особистість. Ефективний стиль лідерства допомагає спрямовувати зусилля працівників на досягнення цілей організації.

Організаційна культура. Усі вищезгадані складові організації поєднані між собою організаційною культурою. Культура організації є еквівалентом людської особистості. Одне із кращих визначень культури організації надано Ральфом Стейсі (*Stacey, 1996*).

Культура групи людей – це переконання, звичаї, досвід та образ мислення, надбані і поділювані людьми, які працюють разом і проводять разом велику кількість часу. Це комплекс допущень, які люди приймають безсуперечно в процесі спілкування. На видимому рівні культура групи людей приймає форму ритуалів, символів, міфів, легенд, мовних символів й артефактів.

Таким чином, культуру компанії можна уявити як її «почуття і характер». Компанії (організації), як і люди, індивідуальні, тому скільки організацій, стільки й культур. Причому кожна організація є унікальною. Однак, незважаючи на це, можна виділити ознаки, спільні для різних організаційних культур.

Важливі **фактори** формування організаційної культури:

- світогляд засновників організації, особливо якщо вони достатньо сучасні;
- характер діяльності компанії і характер галузі, в якій вона функціонує;
- характер міжособистих і виробничих відносин;
- прийнятий стиль управління (наприклад, ступінь автократичності чи демократичності);
- національний чи регіональний характер ринку, на якому діє організація. Цей фактор впливає на дистанцію влади, що у свою чергу впливає на культуру;
- структура організації по горизонталі й вертикалі;

- залежність організації від технологій та їх виду (запровадження електронної пошти, наприклад, виявило сильний вплив на культуру окремих закладів).

Одним із найбільш поширених методів вивчення організаційної культури є використання культурної мережі. Культурна мережа – це схематичне уявлення елементів організаційної культури, в якій відслідковується вплив кожного елемента на всю парадигму (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Культурна мережа (Johnson)

Парадигма – є світогляд, тобто спосіб сприймання світу. Глибоко вкоренившись, вона виражається в системі припущень і переконань людей. Парадигма організації дуже важлива, оскільки визначає поведінку співробітників за умови певних обставин.

Так, при необхідності вирішити деяку моральну дилему або зробити вибір ортодоксальний віруючий та невіруючий представники Заходу прийдуть до різних результатів і висновків, бо в основі їхніх рішень полягають різні парадигми. Причини, які примушують різні культури дотримуватися різних парадигм, визначаються культурною мережею.

Легенди – це історії, які співробітники однієї організації розповідають один одному, новачкам та іншим людям, які не працюють в організації. Звичайно, це розповіді про основні події минулого й теперішнього, досягненнях і невдачах, про те, що вважається важливим для всіх працівників компанії.

Традиції – це схеми поведінки в організації. Вони повторюються з такою регулярністю, що сприймаються як зразок поведінки. *Ритуали* формуються

протягом великого періоду часу й можуть бути формальними та неформальними.

Формальні традиції й ритуали є частиною ділової практики організації, прикладами формальної традиції можуть бути «нагорода за стаж роботи» чи закордонні відрядження. Неформальні традиції й ритуали – це правила поведінки на корпоративному вечорі або чи постійно колеги збираються (чи не збираються) після роботи.

Символи – символічні аспекти діяльності організації стосуються тих сфер, які що-небудь символізують для людей: використання службового автомобіля, місцезнаходження офісу, їхня посада. В одних компаніях такі символи не мають ніякого значення, в інших відіграють важливу роль. Те, як службовці ставляться до символів, може багато розповісти про культуру організації.

Організаційна структура. Структура організації може бути набагато ширше, ніж формальні відносини, віддзеркалені в ієрархічній схемі компанії. Можуть існувати неформальні структури, у яких відбиваються між особисті відносини, які виходять за межі формальних структур. У деяких організаціях неформальні структури розвинені сильніше, ніж в інших.

Системи контролю. Контроль над діяльністю, сильний чи слабкий, тісно пов'язаний з культурою. Він значною мірою залежить від дистанції влади і характеру діяльності організації. Системи контролю співвідносяться з тими видами діяльності, результати яких оцінюються за встановленими стандартами, а самі стандарти і перевірка результатів діяльності залежать від культури компанії.

Структура влади. Ключові положення, які формують парадигму, створюються найбільш впливовими управлінськими групами в організації. В одних компаніях такою владою може бути наділений відділ досліджень, в інших – виробничий або якийсь інший відділ компанії. Інколи між окремими структурами організації можуть виникати суперечності з приводу пріоритетів, які формують парадигми.

Кожен з компонентів культурної мережі впливає на парадигму організації. Парадигма є підсумковим ефектом усіх культурних впливів на систему поглядів співробітників організації. Це належить не тільки організації, але й різним регіонам світу. Світогляд мешканців Близького Сходу відрізняється від поглядів мешканців Північного Сходу Європи. Відмінність пояснюється впливом кожного компонента культурної мережі на національну або регіональну парадигму.

Особлива важливість аналізу організаційної культури також полягає в тому, що вона визначає не тільки відносини між людьми в організації, але також впливає на те, як організація будує свою взаємодію із зовнішнім оточенням, як ставиться до своїх клієнтів і які методи вибирає для ведення

конкурентної боротьби. У такий спосіб формується імідж. Імідж організації – це враження, що створюється нею за допомогою співробітників, клієнтів, суспільної думки в цілому. Це враження стимулює клієнтів до покупки товарів у певних організацій, а не в інших.

2.2. Визначення зовнішнього середовища організації.

2.2.1. Аналіз макрооточення (СТЕП-аналіз)

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Під *зовнішнім середовищем* розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але що роблять чи здатні вплинути на його функціонування і тому потребують урахування при прийнятті господарських рішень. Зовнішнє середовище є джерелом, що постачає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість свого виживання.

Тому *завдання стратегічного управління* в даній галузі полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяло б підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку й займане у ньому місце організацією.

Зовнішнє оточення вивчається для того, щоб розкрити ті *погрози* і *можливості*, що організація повинна враховувати під час визначення стратегії (цілей) і при її досягненні (реалізації). Стратегічне управління розглядає зовнішнє оточення як сукупність двох середовищ: **макрооточення** і **безпосереднє оточення** організації.

Макрооточення створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. Характеризується такими факторами.

Економічні фактори. Вивчення стану економіки припускає аналіз ряду показників: розміру валового внутрішнього продукту, темпів інфляції, продуктивності праці, норм накопичення, платіжного балансу, податків тощо.

Під час вивчення економічного впливу також важливо звертати увагу на такі фактори як: природні ресурси, що добуваються; клімат; структура населення; рівень безробіття; рівень освіти робочої сили, величина заробітної плати і темпи її зростання.

Вивчення перерахованих показників і факторів свідчить про те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Також у сферу інтересів стратегічного управління входить і розкриття потенційних погроз для фірми, що укладені в окремих складових економічної компоненти.

Аналіз правового регулювання припускає вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Важливо також звертати увагу на такі аспекти, як дієвість правової системи, традиції в цій області і процесуальну сторону практичної реалізації законодавства.

Політичні фактори повинні вивчатися в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких має намір проводити в життя свою політику.

Вивчення політичних факторів повинне концентруватися на з'ясування того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобістів існують в органах державної влади, як уряд ставиться до різних галузей економіки й регіонів країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси.

При цьому важливо усвідомити базові характеристики політичної системи: ідеологія, що визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, який ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури.

Соціальні фактори. Вивчення соціальних факторів макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес, таких соціальних явищ і процесів, як:

- ставлення людей до роботи і якості життя;
- існуючі в суспільстві звичаї та вірування;
- цінності, поділювані людьми;
- демографічна структура суспільства, ріст населення;
- рівень освіти, мобільність людей тощо.

Процеси, що протікають у соціальному компоненті зовнішнього оточення, впливають на формулювання споживчих переваг, від яких дуже сильно залежать спрямованість і величина споживчого попиту, а отже, і можливість фірми реалізувати свою продукцію.

Технологічні компоненти. Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно побачити ті можливості, що розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення виробленої продукції і для

модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менш величезні погрози для фірм.

Відстеження процесу розвитку технологій важливо не тільки у зв'язку з необхідністю вчасного початку використання нових технологічних досягнень, також з необхідністю організації передбачати і спрогнозувати момент відмовлення від використовуваної технології.

Міжнародні фактори

Середовище організацій, які діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Це обумовлено тим, що коли вони починають вести свої справи за межами внутрішнього ринку, їм слід враховувати, що економіка, культура, політична стабільність, рівень технологічного розвитку, законодавство та інші зовнішні умови можуть суттєво відрізнятись в різних країнах світу. Тому основним завданням фірми є визначення, наскільки нове середовище відрізняється від звичного: міжнародний менеджмент завжди поєднаний з ризиком. *Так, наприклад, не знаючи, що для мешканців Азії білий колір символізує смерть та невдачу, компанія United Airline при відкритті нового рейсу з Гонконгу вручала пасажиром білі квіти.*

- Управління міжнародним бізнесом розповсюджується на сфери діяльності, пов'язані і переміщенням ресурсів, товарів, послуг, робочої сили через національні кордони. До факторів, що забезпечують розвиток управління міжнародним бізнесом, належать: *менші виробничі витрати за кордоном, зменшення торговельних обмежень, антимонопольне законодавство, нові можливості, що відкриваються в інших країнах.*
- *Менші виробничі витрати.* Наявність дешевої робочої сили за кордоном дозволяє організації знижувати свої витрати. Як наслідок, вона може витратити на виробництво товарів і послуг менше і одержувати переваги у ціновій конкуренції.
- *Торговельні обмеження.* Обмеження на експорт можуть приймати форму податків з різних причин. До засобів обмеження імпорту належать тарифи, квоти, стандарти і навіть бюрократична тяганина.
- *Антимонопольне законодавство.* Ці закони обмежують максимальну частку ринку, яку може мати компанія. У результаті найбільші корпорації зосередили увагу на міжнародному секторі бізнесу.
- *Виробничий та інвестиційний зиск, який відкривається за кордоном.* *Наприклад:* обмеженість життєвого циклу певного продукту зробила можливим поширення попиту на американську продукцію в інших

країнах. А нові технології іноземних конкурентів стимулювали американські фірми на внутрішньому ринку.

Стратегії виходу на міжнародний ринок

Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами: через експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі капіталовкладення, багатонаціональні корпорації.

Експорт – найпростіший шлях проникання на міжнародні ринки. Експорт товарів та послуг передбачає, що виробничі потужності компанії розміщені в країні походження, а готова продукція відправляється на реалізацію за кордон. Експорт товарів з розвинутих країн у слаборозвинені країни має назву *конт торгівлі*. Вона уявляє собою бартерний обмін (обмін товарів на товари).

Ліцензування. Компанія (ліцензіар) може продати ліцензію на виробництво своєї продукції, технологію, права на використання торговельних марок, патенти, управлінські навички іноземній компанії (ліцензіату) або державі, які, у свою чергу, відшкодовують витрати компанії у формі ліцензійних виплат або плати за послуги. Різновидом ліцензування є *франчайзинг*. Франчайзер надає іноземній компанії повний комплект необхідних матеріалів та послуг, включаючи обладнання, торговельну марку, продукти, інгредієнти, права на використання свого імені, консультації з менеджменту та стандартизовану систему обліку. Одним з найбільших франчайзерів є мережі ресторанів швидкого харчування *McDonald's*, *Burger King* та інші.

Прямі інвестиції. Під прямими інвестиціями розуміють саме участь компанії в управлінні виробничими потужностями та повний контроль за маркетингом, фінансами та іншими ключовими функціями за кордоном. Різновидом прямих інвестицій є *спільні підприємства*. Дві або більше приватних компаній (або держав) вкладають кошти у виробничі потужності. Учасники одержують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного. Ще однією формою прямих інвестицій є створення повністю підконтрольного *закордонного філіалу*. Найбільш ризикованою і затратною формою прямих інвестицій є *створення нового підприємства* (дочірня фірма за кордоном).

Багатонаціональні корпорації володіють і управляють підприємствами в багатьох країнах світу. Міжнародний бізнес в особі багатонаціональних корпорацій відкриває додаткові ринки для товарів та послуг і дозволяє одержувати зиск від сприятливого оподаткування її умов використання праці та капіталу.

Фактори міжнародного середовища. Щоб досягти успіхів у міжнародному середовищі, керівник повинен передусім розуміти і враховувати відмінності в культурі, економіці, законодавстві, політичній обстановці.

Підхід до вивчення факторів макрооточення

Вивчаючи різні компоненти макрооточення, дуже важливо враховувати такі два моменти:

Перший – це те, що всі компоненти макрооточення дуже впливають один на одного. Зміна в одному з компонентів обов'язково веде до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макрооточення. Тому їхнє вивчення й аналіз повинні вестися не відокремлено, а системно.

Другий – це те, що ступінь впливу окремих факторів макрооточення на різні організації різна.

Вважається, що великі організації випробують велику залежність від макрооточення, ніж дрібні. Крім того, ступінь впливу залежить від галузевої приналежності організації, територіального розташування тощо.

2.2.2. Аналіз безпосереднього оточення

Вивчення *безпосереднього* оточення організації спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація є в безпосередній взаємодії (фактори середовища прямого впливу).

До цих факторів належать:

- споживачі (покупці);
- постачальники;
- конкуренти;

Споживачі (покупці)

Аналіз споживачів як фактора безпосереднього оточення організації в першу чергу має своїм завданням складання характеристики тих, хто купує продукт, реалізований організацією.

На думку *П. Друкера*, основна мета бізнесу – створювати споживача. Під цим розуміється таке: виживання і виправдане існування організації залежить від спроможності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити.

Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити:

- який продукт у найбільшій мірі буде прийматися покупцями;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні продуктові саме даної організації;
- наскільки можна розширити коло потенційних покупців;
- що очікує продукт у майбутньому.

Характеристика покупця складається за такими напрямками:

- географічне місце розташування;

- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує даний продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

Існує ряд факторів, що визначають торгову силу покупця, які обов'язково повинні бути вивчені в процесі аналізу:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів-замінників;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, що залежить: від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності визначених вимог до якості товару, від рівня його доходу.

Постачальники

Аналіз *постачальників* спрямований на виявлення аспектів діяльності тих суб'єктів, що постачають організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансами, тобто від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Якщо постачальники володіють великою конкурентною силою, можуть поставити організацію у велику залежність від себе.

Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів:

- рівень спеціалізації постачальника;
- величина вартості для постачальника, переключення на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні визначених ресурсів;
- концентрація постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажу.

Під час вивчення постачальників слід звертати увагу на характеристики, що в першу чергу впливають на їхню діяльність:

- вартість товару, що поставляється;
- гарантія якості товару, що поставляється;
- тимчасовий (сезонний) графік постачання товару;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

Конкуренти

Конкуренти – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Керівництво кожної організації розуміє, що якщо не задовольняти потреби

споживачів також ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на плаву.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за споживача і за ресурси, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і важливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямоване на те, щоб виявляти слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Професор Гарвардської школи бізнесу *М. Портер* наочно довів, що стан конкуренції можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво між продавцями всередині галузі.
2. Спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами – субститутами (товари-замінники).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції організації диктувати свої умови.

Існують фактори, що в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції:

- конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості фірм, що суперничають, у міру того, як вирівнюються їхні розміри й обсяг виробництва;
- звичайно конкуренція сильна, якщо *попит* на продукцію *росте повільно*;
- конкуренція підсилюється, якщо умови господарювання в галузі штовхають фірми на *зниження цін* чи на застосування інших засобів збільшення обсягу продажу й обсягів виробництва;
- конкуренція підсилюється, якщо *витрати* покупців за умови *переходу* зі споживання однієї марки на споживання іншої *невеликі*;
- конкуренція підсилюється, якщо одна чи кілька компаній *не задоволені* своєю часткою ринку і *намагаються* збільшити її за рахунок частки конкурентів;
- конкуренція підсилюється пропорційно *зростанню прибутку* від успішних стратегічних рішень;
- конкуренція стає інтенсивною, коли *витрати на те, щоб залишити* ринок *вищі*, ніж на те, щоб залишитися в ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі;
- конкуренція підсилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, *придбають* яку-небудь *розорену* фірму в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів щодо перетворення купленої фірми в лідера ринку (*Філіп Моріс* – *провідна компанія з*

виробництва сигарет купує Мілер Бревінг (компанію з виробництва тива)).

2.3. Методи аналізу середовища

Середовище існування будь-якої організації можна розділити на дві основні складові:

- зовнішнє стосовно організації середовище (макрооточення і безпосереднє оточення);
- внутрішнє середовище.

Стратегічне управління під час вивчення зовнішнього середовища зосереджує увагу на з'ясуванні того, які *загрози* і *можливості* містить у собі зовнішнє середовище.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому.

Можливості – це нові можливості, що відкриваються для організації в майбутньому.

Під час аналізу внутрішнього середовища стратегічне управління виявляє сильні і слабкі сторони всередині організації, а також визначають умови успішного існування організації.

Сила – це те, у чому компанія процвітала, чи якась особливість, що надає їй додаткові можливості.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії чи те, що їй не вдається порівняно з іншими або те, що ставить її в несприятливі умови.

Одним з найбільш визнаних інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий **SWOT-аналіз**.

Застосовуваний для аналізу середовища **метод CBOT (англ. SWOT)** – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є підходом, що проводить спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Методологія CBOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгових зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Томпсон і Стрікланд пропонують такий набір характеристик, за якими можна скласти список сильних і слабких сторін організації, а також список загроз і можливостей для неї в зовнішньому середовищі.

Сильні сторони:

- видатна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;

- висока кваліфікація;
- добре враження, що склалося від компанії в покупців;
- визнаний лідер ринку;
- гарний стратег у функціональних сферах діяльності організації;
- можливість одержання економії від росту обсягу виробництва;
- захищеність (хоча б десь) від сильного конкурентного тиску;
- перевага в галузі витрат;
- переваги в галузі конкуренції;
- досвід у розробці нових товарів (наявність інноваційних здібностей);
- перевірений менеджмент;
- великий досвід роботи.

Слабкі сторони:

- немає чітких стратегічних напрямків;
- застаріле обладнання;
- конкурентна позиція, що погіршується;
- низька прибутковість тому, що...;
- недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами;
- відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;
- погано зарекомендована стратегія компанії;
- внутрішні виробничі проблеми;
- уразливість стосовно конкурентного тиску;
- відставання в галузі досліджень і розробок;
- вузький асортимент продукції;
- погана збутова мережа;
- нижче середнього маркетингові здібності;
- нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії;
- собівартість кожного виробу вище, ніж в основних конкурентів.

Можливості:

- вихід на нові ринки;
- розширення асортименту продукції;
- вертикальна інтеграція;
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з ростом попиту на ринку;
- поява нових технологій і т.д.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- ріст продажу продуктів-замінників;
- уповільнення росту ринку;
- несприятливі політика уряду та законодавчі вимоги;

- зростаючий конкурентний тиск;
- висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні вимоги.

Організація може доповнити кожен з чотирьох частин наведеного списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій вона знаходиться.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей складено, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається **матриця СВОТ**, що має такий вигляд (рис. 2.2):

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 2.2. Матриця SWOT- аналізу

Ліворуч виділяються два блоки:

- сильні сторони;
- слабкі сторони, у які вписуються всі виявлені в результаті аналізу сторони організації.

У верхній частині матриці також виділяються два блоки, у які вписуються усі визначені можливості і загрози. На перетинанні блоків утворюються чотири квадранти:

- СІМ (сила і можливості);
- СІЗ (сила і загрози);

- СЛМ (слабкість і можливості);
- СЛЗ (слабкість і загрози).

На кожному з полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації й виділити ті, які повинні бути враховані під час розробки стратегії поводження організації.

Відносно тих пар, що були обрані з поля СІМ, варто розробляти стратегію щодо використання сильних сторін організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для тих пар, що виявилися на полі СЛМ, стратегію необхідно побудувати таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабості.

Якщо пари знаходяться на полі СІЗ, то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загрози.

І нарешті, для пар, що знаходяться на полі СЛЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, що дозволила б їй позбутися від слабості, і спробувати запобігти навислій над нею загрозі.

Розробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити на противагу. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Чи навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути саме цю загрозу.

Розглянута методика SWOT- аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку підприємства.

Розвитком SWOT- аналізу в області SW є SNW-підхід. SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, два з яких вже згадувалися, а N– Neutral – означає нейтральну позицію, тобто поряд із сильними та слабкими сторонами діяльності фірми додається особлива – нейтральна сторона.

Матриця можливостей

Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки вміти виявляти загрози й можливості, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію організації. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на **матриці можливостей** (рис. 2.3).

Матриця будується в такий спосіб: зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний, помірний,

малий); ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що організація може скористатися з можливості (висока, середня, низька).

Вірогідність використання можливості	Ступінь впливу		
	сильний	помірний	малий
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ

Рис.2.3. Матриця можливостей

Отримані усередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП, СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості, що потрапляють на СМ, НМ і НП, практично не заслуговують на увагу організації. Використовувати можливості, що потрапили на інші поля, можна, якщо в організації є досить ресурсів.

Матриця загроз

Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 2.4). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація загрози («руйнування», «критичний стан», «важкий стан», «легкі поранення»). Ліворуч по вертикалі відкладається імовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Вірогідність реалізації погрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичне становище	важке становище	легкі поранення
Висока	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Середня	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низька	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 2.4. Матриця загроз

Ті загрози, що потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для організації й вимагають обов'язкового негайного усунення. Загрози ВВ, СК і НР також повинні знаходитися в полі зору керівництва й бути усунуті в першому порядку.

Щодо загроз, які знаходяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібний уважний підхід до їхнього усунення. Хоча при цьому не ставиться завдання їхнього негайного усунення. Загрози, що залишилися на інших полях, також не повинні випадати з поля зору, необхідно уважно їх відслідковувати.

Складання профілю середовища

Поряд з вищеперерахованими методами вивчення, для аналізу середовища може бути застосовано метод складання його профілю.

Даний метод зручно використовувати для складання профілю макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значущість для організації окремих факторів середовища.

У таблицю профілю середовища виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним способом надається оцінка:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу.

Далі всі три експертних оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою керівництво може визначати, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їхньої організації, і отже, заслуговують найсерйознішої уваги, а які фактори заслуговують на меншу увагу.

Аналіз середовища – це дуже важливий для розробки стратегії організації і складний процес, який вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються в середовищі. Очевидно, що не знаючи середовища, організація не зможе існувати.

Контрольні запитання і завдання

1. Значення внутрішнього середовища для діяльності організації.
2. Значення мети в менеджменті.
3. Структура організації. Види структур залежно від обсягу управління.
4. Задачі, характеристика задач.
5. Технологія як складова внутрішнього середовища.
6. Люди та їх індивідуальні характеристики.
7. Значення організаційної культури.
8. Визначення зовнішнього середовища організації. Його властивості.
9. Характеристика макрооточення організації.
10. Характеристика безпосереднього оточення організації.
11. Які методи використовуються для аналізу середовища?

Тестові завдання для поточного контролю за темою 2

2.1. Функціональні області організації – це :

- а) рівні управління ;
- б) завдання , які ставляться кожному працівнику;
- в) ситуаційні фактори усередині організації;
- г) відділи, підрозділи, служби.

2.2. Обсяг управління визначається:

- а) кількістю осіб, що підпорядковуються одному керівникові;
- б) здібностями та обдарованістю керівника;
- в) завданнями , які потрібно вирішити;
- г) посадовими інструкціями.

2.3. Яке з нижчезазначених визначень належить до поняття «технологія»?

- а) використання машин та механізмів замість людей;
- б) використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві;
- в) спеціалізований розподіл праці;
- г) засіб перетворення сировини – чи то люди, інформація або фізичні матеріали, у продукти чи послуги.

2.4. Яке визначення належить до поняття «структура»?

- а) це кількість працівників, які підпорядковуються одному керівнику;
- б) це рівні управління та функціональні області організації, що побудовані у визначеній формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації;
- в) форма уявлення реальності;
- г) це усі підрозділи, які існують в організації.

2.5. Задачі працівнику ставляться на підставі:

- а) посадових інструкцій;
- б) одержаного рівня освіти;
- в) тестування;
- г) правил внутрішнього розпорядку організації.

2.6. Яка структура організації є більш ефективною?

- а) висока (багаторівнева);
- б) низька;
- в) елементарна;
- г) ідеальних структур не існує.

2.7. Якою з наведених характеристик визначається інтенсивна технологія?

- а) технологія, при якій виготовляється один або невелика серія однакових виробів;

- б) технологія, при якій виготовляється велика кількість однакових виробів з використанням конвеєра, автоматизованого обладнання тощо;
- в) технологія, яка характеризується серією завдань, які повинні бути виконані послідовно;
- г) технологія, що характеризується використанням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того щоб зробити певні зміни в конкретному матеріалі, що поступає у виробництво.

2.8. Якою з наведених характеристик визначається технологія послуг?

- а) технологія передбачає безпосередній контакт з клієнтом і результати її практично невідчутні;
- б) технологія використовує автоматизоване обладнання, яке працює безперервно для виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах;
- в) технологія передбачає використання останніх досягнень в області інформації;
- г) технологія, що характеризується використанням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того щоб зробити певні зміни в конкретному матеріалі, що поступає у виробництво.

2.9. Цілі можуть бути:

- а) короткостроковими, довгостроковими;
- б) фінансовими, стратегічними;
- в) оперативними, поточними;
- г) всі відповіді правильні.

2.10. Які цілі встановлюють у першу чергу?

- а) короткострокові;
- б) оперативні;
- в) довгострокові;
- г) поточні.

2.11. Які з факторів впливають на особистість в організації?

- а) поганий приклад;
- б) групи та лідери;
- в) організаційні комунікації;
- г) імідж організації.

2.12. До індивідуальних особливостей людини, що складають її особистість, відносять:

- а) імідж, зовнішній вигляд, охайність, комунікативність ;
- б) сміливість, рішучість, наполегливість, відвертість, пунктуальність ;
- в) здібності, потреби, сприйняття, точка зору, очікування, цінності;

г) освіта, посада, відношення до підлеглих, відносини з керівництвом;

2.13. Зовнішнє середовище організації – це:

- а) все, що оточує організацію зовні;
- б) фактори, що знаходяться з нею в безпосередній взаємодії;
- в) фактори, що створюють загальні умови існування організації;
- г) фактори правового та політичного регулювання.

2.14. З погляду взаємодії із зовнішнім середовищем, організація є :

- а) закритою системою;
- б) відкритою системою;
- в) незалежною системою;
- г) складною системою.

2.15. Яке з нижчезазначених визначень має відношення до характеристики зовнішнього середовища «складність»?

- а) характеризується відносною кількістю інформації, яку має організація з приводу факторів зовнішнього середовища, а також рівнем її вірогідності;
- б) характеризується рівнем швидкості, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- в) характеризується кількістю та різноманітністю факторів зовнішнього середовища, на які організація повинна реагувати;
- г) характеризується рівнем сили, з якою один фактор зовнішнього середовища впливає на інші.

2.16. Яке з нижчезазначених визначень має відношення до характеристики зовнішнього середовища «рухомість»?

- а) характеризується відносною кількістю інформації, яку має організація з приводу факторів зовнішнього середовища, а також рівнем її вірогідності;
- б) характеризується рівнем швидкості, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- в) характеризується кількістю та різноманітністю факторів зовнішнього середовища, на які організація повинна реагувати;
- г) характеризується рівнем сили, з якою один фактор зовнішнього середовища впливає на інші.

2.17. Яке з нижчезазначених визначень має відношення до характеристики зовнішнього середовища «взаємозалежність факторів» ?

- а) характеризується відносною кількістю інформації, яку має організація з приводу факторів зовнішнього середовища, а також рівнем її вірогідності;
- б) характеризується рівнем швидкості, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- в) характеризується кількістю та різноманітністю факторів зовнішнього середовища, на які організація повинна реагувати;

г) характеризується рівнем сили, з якою один фактор зовнішнього середовища впливає на інші.

2.18. Яке з нижчезазначених визначень має відношення до характеристики зовнішнього середовища «невизначеність»?

а) характеризується відносною кількістю інформації, яку має організація з приводу факторів зовнішнього середовища, а також рівнем її вірогідності;

б) характеризується рівнем швидкості, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

в) характеризується кількістю та різноманітністю факторів зовнішнього середовища, на які організація повинна реагувати;

г) характеризується рівнем сили, з якою один фактор зовнішнього середовища впливає на інші.

2.19. Який відділ організації вивчає споживачів?

а) виробничий відділ;

б) економічний відділ;

в) відділ маркетингу;

г) проектний відділ.

2.20. Яку назву має аналіз факторів макрооточення організації?

а) ТОП-аналіз;

б) СТЕП-аналіз;

в) СНІД-аналіз;

г) 7S-аналіз.

2.21. Хто з теоретиків та практиків менеджменту охарактеризував стан конкуренції в галузі?

а) М. Портер;

б) А. Файоль;

в) Ф. Тейлор;

г) М. Вебер.

2.22. Що дають організації постачальники?

а) готову продукцію;

б) ресурси;

в) напівфабрикати, комплектуючі;

г) всі відповіді правильні;

2.23. Яка із згаданих конкурентних сил має більший вплив на конкуренцію?

а) конкурентна сила товарів-замінників;

б) конкурентна сила «новачків» галузі;

в) конкуренція усередині галузі;

г) конкурентна сила споживачів та постачальників.

2.24. Хто є головним в «ринковому трикутнику»?

- а) конкуренти;
- б) наша організація;
- в) споживачі;
- г) всі відповіді правильні.

2.25. Яке з наведених визначень розкриває зміст поняття «експорт»?

- а) це різновид ліцензування , коли надається право використовувати торгову марку, злагоджену виробничу систему, консультації з менеджменту та обліку;
- б) готова продукція відправляється на реалізацію за кордон;
- в) дві (або більш) компанії (держави) вкладають кошти у підприємство; вони є рівними партнерами в бізнесі і одержують прибуток в залежності від частки пакета акцій кожного в цьому підприємстві;
- г) коли компанія володіє та управляє підприємствами в багатьох країнах світу.

2.26. Яке з наведених визначень розкриває зміст поняття «спільні підприємства»?

- а) це різновид ліцензування , якщо надається право використовувати торгову марку, злагоджену виробничу систему, консультації з менеджменту та обліку;
- б) готова продукція відправляється на реалізацію за кордон;
- в) дві (або більш) компанії (держави) вкладають кошти у підприємство; вони є рівними партнерами в бізнесі і одержують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного в цьому підприємстві;
- г) компанія володіє та управляє підприємствами в багатьох країнах світу.

2.27. Яке з наведених визначень розкриває зміст поняття «франчайзинг»?

- а) це різновид ліцензування , коли надається право використовувати торгову марку, злагоджену виробничу систему, консультації з менеджменту та обліку;
- б) готова продукція відправляється на реалізацію за кордон;
- в) дві (або більш) компанії (держави) вкладають кошти у підприємство; вони є рівними партнерами в бізнесі і одержують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного в цьому підприємстві;
- г) компанія володіє та управляє підприємствами в багатьох країнах світу.

2.28. Яке з наведених визначень розкриває зміст поняття «мультинаціональні корпорації»?

- а) це різновид ліцензування , коли надається право використовувати торгову марку, злагоджену виробничу систему, консультації з менеджменту та обліку;
- б) це коли готова продукція відправляється на реалізацію за кордон;
- в) це коли дві (або більш) компанії (держави) вкладають кошти у підприємство; вони є рівними партнерами в бізнесі і одержують прибуток залежно від частки пакета акцій кожного в цьому підприємстві;

г) це коли компанія володіє та управляє підприємствами в багатьох країнах світу.

2.29. З якої причини організації прагнуть розмістити свою діяльність за кордоном?

- а) антимонопольне законодавство;
- б) обмеження на експорт та імпорт;
- в) всі відповіді правильні;
- г) більш низькі виробничі витрати (дешева робоча сила, дешеві ресурси).

2.30. Які фактори зовнішнього середовища вивчають у першу чергу, якщо організація починає свою діяльність в інших країнах?

- а) фактори конкуренції;
- б) політичні, правові, економічні, соціокультурні;
- в) технологічні;
- г) споживачів.

Тема 3. Еволюція та розвиток управління

3.1. Передумови виникнення менеджменту.

3.2. Розвиток теорії менеджменту.

3.3. Інтегровані підходи до менеджменту.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Пояснити, чому важливо вивчати історію менеджменту.
2. Назвати основні школи, що внесли свій внесок у теорію і практику менеджменту.
3. Прокоментувати внесок прихильників школи наукового управління.
4. Описати внесок в управління прихильників школи адміністративного управління.
5. Надати опис принципів кількісного підходу до менеджменту.
6. Пояснити важливість проведення експериментів у Хоуторні для розвитку науки управління.
7. Охарактеризувати бихевіористський напрям менеджменту.
8. Пояснити сутність процесного підходу до управління організацією.
9. Пояснити сутність системного підходу до управління організацією.
10. Пояснити сутність ситуаційного підходу до управління організацією.
11. Пояснити, як впливають на практику управління такі новітні тенденції: глобалізація, розвиток інформаційних технологій; організації, що постійно навчаються та адаптуються; тотальне управління якістю, соціальна відповідальність та етика.

3.1. Передумови виникнення менеджменту

Історія управлінської думки дає чимало корисних уроків для тих, хто готовий у неї вчитися і своїм корінням сягає в глибину століть і тисячоліть. Виловлювання з проблем управління можна знайти і на єгипетських папірусах, і на глиняних табличках з берегів Тигру та Євфрату, і на шовкових сувоях, що збереглися з часів Піднебесної імперії.

Прикладом ефективного управління може бути Римська імперія, котра проіснувала сотні років. Римські легіони вирізнялися чіткою структурою управління, до складу якої входили генерали й офіцери, поділом армії на дивізії, що забезпечувало успіх бойових дій. Завойовані території віддавались під управління губернаторів, котрі підпорядковувались Риму, будувались дороги, встановлювались зв'язки.

Майже всі форми сучасного управління можна знайти у стародавніх організаціях, хоча їхній характер та структура суттєво відрізнялися від сучасних. Однак пов'язувати їх із менеджментом ні прямо, ні побічно не можна, тому що це були переважно рекомендації щодо державного управління. Хоч і тоді були управлінці та організаційні структури і багато людей добре розумілись на процесах управління та лідерства, проте тоді не було такої наукової дисципліни, як менеджмент. Як відомо, мудра порада, якою б важливою вона не була, не завжди є результатом наукового дослідження. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

За початок відліку в літературі з історії менеджменту вважають зародження писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства привело до виникнення особливого прошарку "жерців", котрі успішно здійснювали релігійно-комерційні й торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки. Тому ця перша управлінська революція характеризується як *релігійно-комерційна*.

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н. е.), що видав звід законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль і відповідальність за виконання робіт. Саме тому другу управлінську революцію вважають *світсько-адміністративною*.

Третя управлінська революція відома як *виробничо-будівельна*. Вона передбачала поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва та будівництва і відбулася в часи правління Навуходоносора (605-562 рр. до н. е.).

Четверта управлінська революція відбулася в період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.), її головним результатом стало зародження професійного управління.

Ситуація, котра виникла внаслідок промислової революції кінця XVIII - початку XIX ст., призвела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні стали впроваджуватися прикладні розробки й експерименти,

результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Під час промислової революції було зроблено перші спроби перекласти ідеї управління на папір з метою виробити його узагальнюючі принципи, внаслідок чого було закладено необхідні умови теорії менеджменту. Революційну концепцію поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці виклав класик політичної економії А. Сміт у праці "Багатство народів".

Англієць Ричард Аркрайт, винахідник прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни йому вдалося домогтися безперервності технологічних процесів. Це дало змогу істотно заощаджувати на витратах виробництва і досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами. Фактично Аркрайт заклав основи того, що можна було б назвати індустріальним управлінням, або, висловлюючись сучасною мовою, організацією виробництва. Одночасно Аркрайт сформулював дисциплінарний "кодекс" фабричної системи, згідно з яким різноманітні порушення фіксувалися в спеціальній книзі та вводилася система штрафних санкцій у вигляді відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління провів у 1800-1828 рр. англійський учений Роберт Оуен, який був у той період управляючим ряду текстильних фабрик. Суть цього експерименту полягала в наданні робітникам упорядкованого житла, поліпшенні умов праці, побуту, відпочинку, у створенні мережі магазинів, що торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, керованих Оуеном, було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочено тривалість робочого дня, а в робітничих селищах створювалися школи. Оуеном керувала зовсім не ідея благодійності, а економічний розрахунок, метою якого було підвищення продуктивності праці. Своїми експериментами Оуен на практиці випробував ідею того, що через півтора століття стало на Заході досить поширеним явищем і дістало назву соціального партнерства. Проте ця ідея настільки обігнала свій час, що тоді не мала підтримки суспільства, і незабаром про неї забули.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління було зроблено професором математики Кембриджського університету, винахідником першої обчислювальної машини Чарльзом Беббіджем. Узавши за основу концепцію поділу праці А. Сміта, він висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику

вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був задоволений просто спеціалізацією фізичної праці, або поділом за професіями. Поставивши питання про те, чи повинні математики виконувати найпростіші арифметичні операції, розробив аналітичну машину, котра дала можливість звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Сьогодні це сучасні потужні ЕОМ. Однак останнє як цілісна система ще не склалося – це завдання було розв'язане вже в ХХ ст.

П'ята управлінська революція (кінець ХІХ - початок ХХ ст.) відома під назвою *бюрократичної*; її теоретичною платформою стала концепція "раціональної бюрократії" відомого соціолога, економіста Макса Вебера. Основні її результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток управління відбувався переважно еволюційним шляхом. Він характеризується безперервністю, що відображає логіку й історію змін, які відбувалися не тільки в економіці, а й в усій системі соціально-економічних відносин людської цивілізації.

Класик економічної теорії А. Сміт довів, що природне бажання людей поліпшити свій добробут є настільки могутнім стимулом, що, якщо йому дати можливість діяти без перешкод, воно (бажання) саме здатне привести суспільство до процвітання. Його погляди на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави було покладено в основу теорії і практики менеджменту.

Як самостійна теоретична дисципліна наука управління виникла на рубежі ХІХ- ХХ ст. У цей період уперше було поставлено питання про роль менеджменту як самостійної сфери наукового знання і практичної діяльності. Доводилося, що менеджмент слід конституювати в особливу науку зі своїм предметом, літературою й асоціаціями.

Виникнення менеджменту як наукової системи управління виробництвом була відповіддю на потреби промислового розвитку кінця ХІХ - початку ХХ ст. Специфічними рисами цього періоду були: масове виробництво та масовий збут; орієнтація на ринки значного однорідного попиту; поява великих корпорацій тощо. Розвиток продуктивних сил у формі підприємств-гігантів гостро вимагав, з одного боку, раціональної організації праці й виробництва, з іншого - чітких і взаємоузгоджених дій усіх підрозділів та служб, управлінців

та виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм та стандартів.

Найважливішою умовою виникнення та розвитку менеджменту історично стало використання наукових методів управління підприємством. Без фактичних даних, без теорії, принципів та закономірностей напевно ніхто не сприймав би менеджмент серйозно. Справжня наука та, яка вказує шлях для повноцінної професійної практики, - це більше, ніж технічні прийоми, формули, закони. Це – нове бачення світу і новий спосіб розв'язання проблем.

Без розв'язання цих проблем подальший розвиток бізнесу та підприємництва у формі великих підприємств був неможливий. Кількісні зміни, які відбулися в системі промислового виробництва у XIX-XX ст., спричинили появу якісно нової системи управління, назва якої - менеджмент (промисловий). Далекоглядні промисловці зрозуміли, що за допомогою простого збільшення чисельності робітників неможливо розв'язувати проблеми виробництва.

Отже, менеджмент як наукова дисципліна почав формуватися тоді, коли люди стали систематизувати і виробляти рекомендації про те, як краще управляти. У результаті виникли теорії, концепції, які можна було викладати й вивчати. Це і стало початком менеджменту.

3.2. Розвиток теорії менеджменту

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

1. Перед фаза (приблизно до 1900 р.).
2. Фаза «школи наукового управління підприємствами» (з 1900 до 1930 р. в США).
3. Фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (з 1900 р. по 1930 р., особливо в Німеччині, Франції, Англії).
4. Фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930-1950 рр. в США, Японії).
5. Сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Однак пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний відчутний внесок у науковий менеджмент.

Розвиток теорії та практики менеджменту прийнято розглядати з виділенням підходів і шкіл управління.

Дж. О'Шонессі, розглядаючи принципи організації управління фірмою, групує школи управління за такими підходами: класичний підхід; теорія людських відносин, біхевіористичний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в праці "Основи менеджменту" наводять групування з виділенням підходів до управління з позиції різних шкіл управління (наукове управління; класична, або адміністративна, школа управління; школа людських відносин; школа науки поведінки; школа науки управління, або кількісний підхід); процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.)

Наукове управління започаткував і обґрунтував засновник школи Ф. Тейлор, розробивши теорію і методологію наукової організації праці. Невипадково його називають батьком наукового менеджменту, одним із доказів цього є двотомна праця Ф.Л. Коплі "Фредерік Тейлор: батько наукового менеджменту" (1923р.). Він обрав нелегкий шлях наукового обґрунтування та створення нової системи управління підприємствами. Протягом багатьох століть промисловість функціонувала без використання наукових знань, і на той час було небагато людей, які прагнули до нового, не кажучи вже про таке радикальне явище, яким був науковий менеджмент. Проте Тейлор був відданий науці й тій системі, яку він створив.

У його працях ("Принципи наукового управління", "Наукова організація праці" та ін.) простежується думка про створення наукового менеджменту як інтелектуальної революції, що поклала кінець застарілим авторитарним методам управління. П. Друкер писав: "Тейлоризм – це скеля, на якій ми будемо нашу дисципліну". Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, що ґрунтується на точних законах, правилах і принципах. Він сформулював найважливіший висновок про те, що робота з управління – це відповідний фах і що організація в цілому виграє, якщо кожний працівник зосереджується на тому, що він робить найуспішніше.

Однак це ще не був менеджмент у сучасному розумінні, хоча вже було усвідомлено, що ремісничі методи управління виробництвом вичерпали себе. Розквіт школи наукового управління відбувся в період розвитку економіки, коли головним завданням функціонування підприємства було вдосконалення механізму масового виробництва, що забезпечувало зростання випуску продукції стандартної якості при зниженні витрат. Для цього періоду був характерний мінімальний державний і соціальний контроль за діяльністю підприємств. Головним завданням управління підприємством, на думку Тейлора, має бути забезпечення максимального прибутку для підприємців у

поєднанні з максимальним добробутом кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Об'єктом дослідження школи наукового управління був виробничий процес, головним елементом якого є працівник, його продуктивні характеристики. Предмет дослідження цієї школи охоплював розробку системи методів і прийомів аналізу робочого часу та робочих рухів, нормування праці, правил добору й навчання робітників, порад щодо психологічного впливу на них, рекомендацій щодо стимулювання підвищення продуктивності праці. Пропонувалося виділити управлінські функції з організації і планування праці, що було вихідним пунктом формування управління як системи. Індустриалізація праці вимагала нових методів управління виробництвом. Наукове управління поступово трансформувалося й оформлялось у промисловий менеджмент як спільну діяльність керівників і працівників, засновану на спільності інтересів.

Сутність раціонального управління, в розумінні Ф. Тейлора, зводилася до можливості максимально впорядкувати і регламентувати організацію, все проконтролювати, відділити управлінську діяльність від виконавчої, досягти стабільної і стійкої діяльності господарських одиниць за допомогою непохитної віри менеджерів в аналітичні прийоми планування і розробки бюджетів, контрольні цифри й ефективність адміністративних команд в ієрархічних структурах.

"Раціоналістичні" і "механістичні" підходи, зведені в ранг господарської політики, Ф. Тейлор поклав в основу організації більшості великих промислових підприємств. Вони давали змогу задовольняти швидко- зростаючі потреби ринку в продукції значного однорідного масового попиту. Ці концепції сприяли розвитку продуктивних сил шляхом концентрації виробництва і капіталу, збільшення потужностей окремих елементів основного капіталу більшості технологічних процесів на основі вдосконалювання їхніх техніко-економічних параметрів.

Прагнення все впорядкувати, проконтролювати, відокремити управлінську (організаторську) діяльність від виконавчої в умовах сучасного складного та динамічного суспільного виробництва і зовнішньоекономічних зв'язків, що розширюються, багатоваріантності рішень, високих темпів технологічних і структурних змін стає безперспективним, нереальним, а часто, з погляду підприємницької діяльності, небезпечним. Сьогодні в більшості випадків доводиться вести господарську діяльність в умовах невизначеності, постійної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства, що вимагає швидкої і гнучкої переорієнтації виробництва та збуту. За таких умов повне врахування і передбачення заздалегідь до дрібниць

(як це можливо було раніше) стає малоймовірним, тому першочерговим завданням керівників є створення адаптивних управлінських механізмів.

Поряд із Ф. Тейлором найбільш яскравими представниками школи наукового управління були Френк і Ліліан Гілбрети, Г. Гант, К. Барт, Ф. Джільберт та ін. Засновники школи наукового управління виходили з того, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку й аналіз, можна вдосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися більш ефективного їх виконання. Формування школи наукового управління ґрунтувалося на трьох основних факторах, що стали вихідними принципами для розвитку менеджменту: 1) раціональна організація праці; 2) розробка формальної структури організації; 3) розробка заходів із співробітництва керівника й працівника, розмежування виконавських і управлінських функцій.

Раціональна організація праці вимагала заміни традиційних методів роботи правилами, котрі сформульовані на основі аналізу роботи і подальшої правильної розстановки працівників, навчання їх оптимальних прийомів роботи. Така організація праці мала перетворити кожного працівника в органічний елемент системи. Разом із тим ця організація передбачала чітке розмежування виконавчих і управлінських функцій, внаслідок чого формувались основи формальної структури організації, відбувалося відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи.

Тейлор показав, що завдання кожного менеджера полягає в доборі, навчанні та розміщенні працівників на тих місцях, де вони можуть принести найбільшу користь, у встановленні для них завдань, розподілі матеріальних ресурсів, забезпеченні раціонального використання їх, у мотивації високої продуктивності виконавців, вчасному контролі за їхніми діями і досягнутими результатами. Він вважав, що менеджер повинен установлювати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи та час її завершення.

Найбільшими послідовниками Тейлора були його співвітчизники Ліліан і Френк Гілбрети. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру і винайдений ними спеціальний прилад мікрохронометр, що міг вимірювати і фіксувати проміжки часу тривалістю до $1/2000$ с. За допомогою стоп-кадру їм вдалося виявити й описати 17 основних рухів руки та їхню тривалість, що дало можливість надалі усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій на звичайному устаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладки цегли було встановлено чотири рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50 %.

Розробляючи заходи щодо співробітництва керівника і працівника, представники школи наукового управління дійшли висновку про необхідність систематичного стимулювання праці працівників, щоб зацікавити їх у зростанні

її продуктивності. Завдяки цій школі управління стали визнавати як галузь наукових досліджень, було доведено, що підходи і методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися для досягнення завдань управління організацією.

Класична школа (1920-1950 рр.)

Ідеї, закладені школою наукового управління, були розвинуті представниками класичної, або адміністративної школи управління в менеджменті, засновником якої був француз А. Файоль. Як і Тейлор, Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, але об'єктом своїх інтересів він обрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності, і, що найголовніше, він вивчав і описував управлінську діяльність як таку, чого до нього не робив ніхто.

У праці "Загальне та промислове управління" (1916р.) функціонування будь-якої організації Файоль зводив до таких основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту особи та власності людей.

Кожний із цих видів діяльності потребує управління, отже, передбачає здійснення функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю.

Отже, Файоль виявився й основоположником процесного підходу до управління організацією, розглядаючи управління не як ряд самостійних актів, а як серію повторюваних взаємопов'язаних дій, за допомогою яких послідовно та безперервно реалізуються перелічені вище функції. У забезпеченні такої послідовності й безперервності полягало, на думку Файоля, головне завдання менеджменту. Іншими словами, відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід наголошував на самостійності окремих елементів організації, то процесний – на їхній взаємозумовленості.

Глибоко усвідомивши закономірності функціонування організації, Файоль сформулював знамениті 14 принципів адміністративного управління, котрі не втратили актуальності й досі. Його дослідження стали науковою основою поділу праці у виробничих системах і побудови організаційних структур управління.

Розвиток адміністративної школи відбувався за двома напрямками – раціоналізація виробництва і дослідження проблем управління. Головною турботою представників класичної школи була ефективність роботи всієї організації в цілому. Мета цієї школи – створення універсальних принципів управління, реалізація яких обов'язково приведе до успіху. Послідовником ідей А. Файоля був Г. Емерсон, головним підсумком досліджень якого є праці "Ефективність як основа виробничої діяльності та заробітної плати" (1908р.) і "Дванадцять принципів продуктивності" (1911р.), у яких розглядаються і формулюються принципи ефективного управління підприємством. Він уперше

порушив питання про ефективність у широкому розумінні. Ефективність, на його думку, означала максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами й економічними результатами.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція "раціональної бюрократії" великого німецького вченого – юриста, економіста, соціолога, історика Макса Вебера. Значною мірою вона сформувалася під впливом досвіду Першої світової війни, під час якої ще раз було продемонстровано роль чіткої організації управління військами і забезпечення надійної взаємодії в справі досягнення перемоги.

Якщо А. Файоль досліджував функціональний аспект менеджменту, то М. Вебер розвивав його інституціональний аспект. Його основна праця "Теорія суспільства та економічна організація" (1920р.) присвячена аналізу проблеми лідерства і бюрократичної структури влади в організації.

Модель раціональної бюрократичної організації, якою її бачив Вебер, характеризується такими основними ознаками: глибоким поділом праці за функціональним принципом, тобто за окремими напрямками діяльності; чіткою побудовою за ієрархічним принципом, який передбачає ступеневу підлеглість і взаємодію, залежність числа рівнів ієрархії та керівників від загальної кількості підлеглих; системою правил, норм, формальних процедур, що визначають права й обов'язки працівників, їхню поведінку в конкретних ситуаціях і які є основою адміністративного управління й контролю; побудовою внутрішньої системи відносин на формальних засадах – як взаємодії між посадами, а не особистостями; добором кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з подальшим просуванням працівників за старшинством, стажем роботи і досягнутими результатами, що мало забезпечити просування вгору найбільш кваліфікованих працівників. Зауважимо, що подібний принцип роботи з кадрами перегукується з основними принципами відомої японської системи довічного найму.

Характерною рисою цієї школи є те, що об'єктом наукового дослідження стає процес управління, а предметом – методи і способи організації цього процесу в статиці й динаміці. Адміністративна школа управління виникла, коли на зміну епосі виробництва прийшла епоха збуту. Попит на основні споживчі товари став близьким до насичення, для розробки програм діяльності фірм необхідно було вивчати ринки, їхній стан і можливі зміни. Орієнтація на ринок в організації управління фірмами розширила й ускладнила завдання управління, що привело до поділу праці в самій системі управління виробництвом. Формування наукового менеджменту здійснювалося шляхом теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій, концепцій.

З ускладненням завдань управління фірмами, насичення ринків, посилення конкурентного суперництва зростали вимоги до якості товарів, ускладнювалася технологія виробництва, оновлювалася продукція. Це вимагало і зміни ролі працівника у виробництві та управлінні. Виникла необхідність використання творчого потенціалу працівника. Стали обов'язковими такі методи управлінського впливу, які забезпечували б використання здібностей працівників і давали б змогу привести в дію ті їхні інтереси, що лише частково або побічно можуть реалізовуватися за допомогою грошей.

Звичайно, все це не означає, що раціоналістична модель втратила своє значення. Мова йде про її розвиток, модифікацію з урахуванням умов підприємницької діяльності, що істотно змінилися.

Школа людських взаємовідносин (1930-1950 рр.). Напрямок поведінки (з 1950 р.)

Внаслідок швидкого розвитку промислового і, особливо, масового виробництва технократичні ілюзії в управлінні почали розвіюватися вже наприкінці 20-х років. Саме життя вимагало формування нової управлінської парадигми, підходу, зорієнтованого на людину. Безпосереднім поштовхом до цього слугували знамениті Хоуторнські експерименти, що проводилися в американській компанії "Вестерн Електрик" під керівництвом Елтона Мейо та Фріца Ретлісберга. У результаті психологічних експериментів було зроблено висновок, що головний вплив на продуктивність здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу.

Дослідники цієї школи виходили з того, що лише людські ресурси здатні створювати економічні результати. Усі інші ресурси підпорядковуються законам механіки. Їх можна краще використовувати, але їхній вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів. Тому, на їхню думку, керівники повинні проявляти турботу про своїх працівників, що приведе до підвищення їхнього рівня задоволеності, а відтак сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони ставили перед собою мету: усунення деперсоніфікованих відносин і заміна їх системою партнерства та співробітництва.

Стало зрозумілим, що будь-яка організація являє собою щось більше, ніж проста сукупність людей, які виконують спільні завдання. Вона виявляється ще і складною соціальною системою, в якій окремі особистості та групи людей взаємодіють на принципах, дуже далеких від формально запропонованих. Відповідно до завдань школи людських відносин найважливіший обов'язок менеджера полягає у формуванні згуртованості колективу» створенні в ньому сприятливого мікроклімату, піклуванні про підлеглих, допомозі їм у повсякденних справах, у тому числі й особистого характеру.

Мета прихильників цієї школи полягала в тому, щоб спробувати управляти трудовим колективом, впливаючи на систему соціально-психологічних факторів. Школа людських відносин сприяла тому, що менеджмент став розглядати кожну організацію як соціальну систему.

Новим у підході школи людських відносин було визнання працівника як соціального фактора, необхідності пошуку стимулів підвищення продуктивності праці, переважно за допомогою залучення працівників до організації та управління підприємством. Представники цієї школи запропонували використовувати методичний апарат наук поведінки (соціології і психології) при вивченні взаємодії працівників, мотивації праці, характеру влади, лідерства тощо. Внаслідок цього система управлінського впливу на підприємстві поповнилася соціальними і психологічними методами управління.

І все ж таки школа людських відносин переносила основну увагу на колектив, що бачився нею відносно невиразною масою, а цього в умовах подальшого ускладнення індивідуалізації виробничої діяльності було недостатньо. Тому з другої половини 30-х років на доповнення до принципів школи людських відносин почали формуватися концепції поведінки, спрямовані на пошук і розвиток індивідуальних можливостей і здібностей кожного працівника з метою поставити їх на службу інтересам організації.

Раціоналізм у менеджменті при всіх його перевагах, як з'ясувалося, не єдиний, а в багатьох випадках і не найкращий шлях розв'язання всіх проблем ефективності роботи організацій. Як реакція на обмеженість управлінського раціоналізму в системі управлінських знань, міцно утвердився напрямок поведінки, котрий ґрунтується на залученні досягнень психології, соціології, антропології для поглиблення розуміння реальної сутності управління. На його основі здійснювалася розробка рекомендацій з удосконалення людських відносин, мобілізації "людського фактора", участі працівників в управлінні, підвищенні ефективності лідерства.

Серед найбільш відомих представників пізнішого періоду розвитку напряму поведінки варто назвати в першу чергу К. Арджириса, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Ф. Герцберга та ін. Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікацій в організаціях, лідерства, зміни змісту праці, якості трудового життя.

Школа кількісного підходу (з 1950 р. і до теперішнього часу)

Після Другої світової війни розвиток теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів аналізу й обґрунтування управлінських рішень, комп'ютеризація управління сприяли активному використанню в

управлінні кількісних методів та системного підходу. Теорію кількісних методів менеджменту було розроблено представниками математичної школи управління.

Математична школа характеризується перш за все використанням у менеджменті досліджень, операцій і моделювання. Вона зосереджує увагу на прийнятті рішень, економічній ефективності, формальних математичних моделях і використанні комп'ютерів. *Ключовою характеристикою цієї школи є заміна мовних роздумів та описового аналізу моделями, символами й кількісними значеннями.* Формування та розвиток цієї школи пов'язані з такими іменами, як Р. Акофф і Ф. Емері ("Про цілеспрямовані системи", 1971р.); Д. Форрестер ("Вироблення рішень у менеджменті: роль інтуїції та емоцій", 1987 р.); Г. Саймон ("Розробка управлінських рішень", 1987 р.) та ін.

Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Комп'ютери дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності і із значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації. Сьогодні це перспективний напрям оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

3.3. Інтегровані підходи до менеджменту

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний.

Процесний підхід був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Уперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються *функціями* управління. В свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій управління.

На думку А. Файоля, якому приписують розробку цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення

мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво, мотивація, керівництво, координація, контроль. Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років – і в теорії управління.

Системний підхід до управління – це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Система – це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи системи: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як підсистеми. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін. При цьому підсистеми, у свою чергу, можуть складатися і менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.

Розуміння того, що організації являють собою складні відкриті системи, допомагає з'ясувати, чому кожна з шкіл управління виявилася придатною для застосування лише в обмежених умовах. Прихильники кожної школи намагалися зосередити свою увагу на певній підсистемі організації (соціальної, технічній або іншій). Жодна школа до системного підходу серйозно не задумувалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат.

Ситуаційний підхід. Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядали як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок. Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Під *ситуацією* розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепцій традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок їх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість процесу управління, потребує застосування специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер повинен:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень;
- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі

елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;

- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Таким чином, розглянуті концепції сучасного менеджменту свідчать про те, що на сучасному етапі в теорії менеджменту відібране те раціональне, що було досягнуте на попередніх фазах її розвитку.

Якщо розглядати сучасний стан теорії менеджменту в економічно розвинутих країнах, можна відзначити традиційне тяжіння вчених та менеджерів до тієї чи іншої складової частини теорії. Так, у США теоретичні розробки і практичне впровадження ґрунтуються на тейлоризмі, в Німеччині, Японії, Швеції – переважають погляди прихильників «руху за гуманні відносини». В тому чи іншому співвідношенні цих складових частин теорія менеджменту розвивалася і в інших країнах.

В Україні інтерес до менеджменту то зростав, то зменшувався не з об'єктивних умов, а в результаті суб'єктивних дій, головним чином, партійних органів. Так, у 20-ті роки багато робилось для пропаганди та видання зарубіжної літератури із цих питань. Після тривалої перерви інтерес до цих проблем знову зріс у 60-ті роки. У 20-30-х роках минулого століття над проблемами організації виробництва і менеджментом працювали О.К. Гастєв (1882-1941рр.), П.М. Керженцев (1881-1940 рр.), С.Г. Струмилін (1877-1974 рр.) та ін.

Над розробкою і застосуванням математичних методів працювали лауреат Нобелівської премії Л.В. Канторович, В.В. Новожилов (1892-1970 рр.), В.М. Глушков (1923-1982 рр.). Крім прикладної математики, прогнозування і моделювання, в останні роки у колишньому СРСР активізувались дослідження з удосконалення господарського механізму, переведення підприємств на повний господарський розрахунок і самофінансування. Помітний вклад у це зробили академіки А.І. Афанасьєв, П.П. Буніч, А.О. Тихонов. Розвитку загальної теорії управління присвятили свої роботи Д.М. Гвішіані, О.А. Дейнеко, О.В. Козлова, Г.Х. Попов та ін.

В Україні дослідження в галузі управління, починаючи з 30-х років, успішно велись у Харківському інституті праці. Колишній директор цього інституту Р.Ф. Дунаєвський обґрунтував необхідність особливої науки управління виробництвом. Він сформулював концепцію "адміністративної ємкості", під якою розумів здатність керівника безпосередньо працювати з певною кількістю осіб. На думку Р.Ф. Дунаєвського, "адміністративна ємкість" може значно варіювати залежно від обдарованості керівника, його особистих якостей.

Контрольні запитання і завдання

1. Управлінські революції, що передували промислового менеджменту.
2. Причини виникнення менеджменту як теорії і практики.
3. Основні напрями розвитку управлінської думки в ХХ столітті.
4. Школа наукового управління Ф. Тейлора.
5. Адміністративна школа управління.
6. Школа людських відносин та поведінкових наук.
7. Школа кількісного підходу в управлінні.
8. Вклад вітчизняних вчених у теорію та практику менеджменту.
9. У чому особливості процесного підходу до управління?
10. Системний підхід до управління.
11. Необхідність ситуаційного підходу.
12. Нові парадигми сучасного менеджменту.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 3

3.1. Хто із зазначених нижче вчених є «батьком наукового менеджменту» ?

- а) А.Файоль
- б) Е. Мейо;
- в) Ф.Тейлор;
- г) А. Маслоу;

3.2. Яке з наведених визначень належить до процесного підходу:

- а) концентрується на тому, що придатність методів управління визначається ситуацією;
- б) розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій;
- в) розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, цілі, завдання і технологія;
- г) вивчає класифікацію наукових шкіл управління.

3.3. Яке з наведених визначень належить до системного підходу:

- а) концентрується на тому, що придатність методів управління визначається ситуацією;
- б) розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій;
- в) розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, цілі, задачі і технологія;
- г) вивчає класифікацію наукових шкіл управління.

3.4. Яке з наведених визначень відноситься до ситуаційного підходу:

- а) концентрується на тому, що придатність методів управління визначається ситуацією;
- б) розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій;
- в) розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, цілі, задачі і технологія;
- г) вивчає класифікацію наукових шкіл управління;

3.5. Якою системою є організація згідно з системним підходом?

- а) закритою;
- б) науковою;
- в) відкритою;
- г) складною.

3.6. Яке з сформульованих положень відбиває зміст функції «планування»?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої цілі або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених цілей;
- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
- г) процес створення структури організації, визначення того, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

3.7. Яке з сформульованих положень відбиває зміст функції «організація»?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої цілі або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених цілей;
- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
- г) процес створення структури організації, визначення того, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

3.8. Яке з сформульованих положень відбиває зміст функції «мотивація»?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої цілі або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених цілей;
- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;

г) процес створення структури організації, визначення того, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

3.9. Яке з сформульованих положень відбиває зміст функції «контроль»?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої цілі або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених цілей;
- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
- г) процес створення структури організації, визначення того, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

3.10. Яка з наведених характеристик має відношення до школи «наукового управління»?

- а) поглиблення розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та використання моделей;
- б) використання засобів управління міжособистими відносинами для підвищення ступеня задоволення та продуктивності; застосування наук про людську поведінку щодо управління;
- в) розвиток принципів та функцій управління;
- г) удосконалення управління відповідно до наукових рекомендацій.

3.11. Яка з наведених характеристик має відношення до школи «кількісного підходу»?

- а) поглиблення розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та використання моделей;
- б) використання засобів управління міжособистими відносинами для підвищення ступеня задоволення та продуктивності; застосування наук про людську поведінку щодо управління;
- в) розвиток принципів та функцій управління;
- г) удосконалення управління у згідно з науковими рекомендаціями.

3.12. Яка з наведених характеристик має відношення до школи «адміністративного управління»?

- а) поглиблення розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та використання моделей;
- б) використання засобів управління міжособистими відносинами для підвищення ступеня задоволення та продуктивності; застосування наук про людську поведінку щодо управління;
- в) розвиток принципів та функцій управління;
- г) удосконалення управління у згідно з науковими рекомендаціями.

3.13. Яка з наведених характеристик має відношення до школи «людських відносин та наук про поведінку»?

- а) поглиблення розуміння складних управлінських проблем за допомогою розробки та використання моделей;
- б) використання засобів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволення та продуктивності; застосування наук про людську поведінку щодо управління;
- в) розвиток принципів та функцій управління;
- г) удосконалення управління у відповідності з науковими рекомендаціями.

Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень

4.1. *Природа рішень у сфері менеджменту.*

4.2. *Аналіз факторів, що впливають на процес прийняття рішень.*

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Пояснити, чому процес прийняття рішень відіграє велике значення в діяльності будь-якої організації.
2. Перерахувати основні етапи процесу прийняття рішень.
3. Описати види рішень.
4. Надати характеристику процесу прийняття раціональних рішень.
5. Пояснити роль інтуїції в процесі прийняття рішень.
6. Описати різноманітні стилі прийняття рішень.
7. Вміти розмежовувати різні умови, в яких приймаються рішення: визначеність, ризик та невизначеність.
8. Давати визначення проблемам, що пов'язані з процесом прийняття рішень.

4.1. Природа рішень у сфері менеджменту

Практичне призначення сучасного менеджменту – забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість. І тут найважливішу роль відіграє фактор оновлення, тобто здатність управління до швидкого реагування на зміни, пристосування своєї стратегії до зовнішнього середовища.

Весь цей комплекс передумов успішної діяльності повинен забезпечити менеджер. Сьогодні велике значення надається людському фактору, підтримці солідарності й активності прошарку управляючих, учених, інженерів, робітників. Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає ефективні організаційні рішення або реалізує їх через інших людей.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією – складова частина управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить менеджер, від формування цілей до їх досягнення.

Прийняття рішень відбувається на всіх ланках управління. Прийняття рішень – це частина щоденної роботи керівника. Крім того, під час підготовки

та прийняття рішень необхідно враховувати новизну, складність, динаміку і передбачуваність багатьох явищ, які характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності.

Головною передумовою результативного управління є всебічний аналіз діяльності організації. Рішення, що приймаються, можуть класифікуватися за різними ознаками; змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації та ін. Слід підкреслити, що управлінські рішення можуть виступати як вольовий акт вибору мети, дій і засобів її досягнення окремою людиною, а також як результат колективної думки.

Велику роль у розвитку теорії і практики прийняття рішень відіграє системний аналіз. Успіхи математичних методів оптимального програмування з використанням обчислювальної техніки дали можливість істотно підвищити ефективність вирішення завдань управління.

Соціальний характер управління, неможливість точного описання поведінки людини як ланки системи управління (а тим більше колективної поведінки), величезні обсяги інформації обмежили практичне використання формалізованої, або нормативної теорії прийняття рішень. Людський фактор змусив у межах теорії рішень відокремити теорію прийняття рішень. Остання включає розробку управлінських концепцій, добір, облік і ранжування факторів, які сприяють (або заважають) розвитку організації, враховуючи також особисті якості окремих людей. У ній використовуються математичні методи статистики, економетрика, моделі розвитку, інформаційний та обчислювальний сервіс.

Необхідність урахування умов навколишнього середовища або змін у самій керованій організації, що неможливо передбачити, підвищення невизначеності при прийнятті рішень менеджерами, змушують прагнути до гнучкості, адаптивності управлінської системи. Теорія поведінки основну увагу приділяє самому процесу прийняття рішень, розчленуванню його на взаємопов'язані етапи, фази, процедури, що реалізують логічну послідовність дій і забезпечують аналіз і розв'язання проблем та ситуацій, що виникають.

Управління завжди здійснюється з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей або цілей, розрахованих на короткий період часу. Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень, від якості яких значною мірою залежить ефективність використання землі, праці і капіталу. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Рішення (англ. *Decision*) – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення – це речове відбиття самого управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, наказів тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Тобто рішення у сфері менеджменту являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи запроєктованій ситуації. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Потреба у прийнятті рішення (англ. *Decision making*) виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми (наказ вищої організації, регулювання взаємовідносин з іншими підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників і т. ін.). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Хоча практика прийняття різноманітних рішень нараховує тисячоліття, однак фундаментальна теорія рішень ще не склалася. Проблема прийняття ефективних рішень цікавила ще античних філософів. Давньогрецький філософ Арістотель (384-322 рр. до н.е.) обґрунтував твердження про те, що в процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки іншим, одночасно визнавати два висловлювання, що виключать одне одного тощо.

Англійський філософ-матеріаліст Ф. Бекон (1561-1626 рр.) детально розробив метод дедукції і довів, що в процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового (як це робив Арістотель), а й від часткових міркувань до загальних висновків. У формування теорій рішень чималий внесок зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596-1650 рр.).

Нині питанням подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень займаються економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та ін. Окремі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також і інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні – це статистична теорія, в якій розробляється чіткий апарат вибору найкращого з певної кількості альтернативних рішень в умовах невизначеності і ризику. Нерідко

теорія прийняття рішень розглядається як сукупність формальних прийомів оптимізації рішень.

За більш широким тлумаченням В.Г. Шоріна, теорія прийняття рішень включає дослідження операцій, математичний аналіз, моделювання, а також евристичні методи обґрунтування рішень і теорію ігор.

Крім теорії ігор, лінійного динамічного програмування та інших розділів прикладної математики, американські вчені Ст. Бір і М. Старр складовими кількісної теорії прийняття рішень вважають також системний аналіз, імітаційне моделювання, методи експертних оцінок.

Американський спеціаліст з менеджменту Ї. Моріс розглядає теорію прийняття рішення, ґрунтуючись на відомій теоремі Байеса. Такий підхід дозволяє використовувати в управлінні деякі методологічні принципи природничих наук, коректувати міркування щодо прийняття рішень у міру накопичення практичного досвіду.

Польський учений Ю. Козелецький розглядає теорію прийняття рішень у двох аспектах:

1) як теорію прийняття раціональних рішень, розроблену математиками і економістами, які дають відповідь на питання, "як приймати рішення раціонально" і "яка з альтернатив є оптимальною";

2) як психологічну (поведінську) теорію прийняття рішень. Вона являє собою систему тверджень про те, як люди в дійсності приймають особисті та організаційні рішення і яких помилок вони при цьому припускаються.

Теорії управлінських рішень присвячені численні публікації академіка М.Г. Чумаченка, в яких особливий наголос робиться на кібернетичних аспектах проблеми прийняття рішень: інформаційному забезпеченні управлінського процесу, оптимізації управлінських рішень, автоматизації процесів менеджменту.

При детальному розгляді змісту теорії прийняття рішень її складовими слід вважати питання технології розробки рішень (організації, послідовності робіт при розробці рішень), інформаційне забезпечення процесу підготовки рішень, основи логіки мислення і пізнання), основи психології (усвідомлення та ідентифікація проблеми, генерування альтернативних рішень), якісну оцінку та кількісне обґрунтування рішень, раціональне поєднання логічних і математичних методів у процесі розробки рішень, питання механізації й автоматизації розрахунків та процесів розробки рішень у цілому.

Останнім часом в Україні велика увага приділяється системному аналізу і підходу до розробки рішень, створенню прикладних моделей і методик. Системний аналіз ґрунтується на дедукції, що передбачає аналіз складних систем як єдиного цілого. При цьому на перший план висуюються не стільки

математичні, формалізовані методи, скільки сама логіка системного аналізу, упорядкування процедури прийняття рішень.

У практиці сучасного менеджменту почали застосовуватися нові прийоми кількісного аналізу ("дерево" прийняття рішень, оцінка можливостей), а також евристичні методи, що ґрунтуються на використанні неповної інформації (знань) і екстраполюванні її на об'єкт, що вивчається.

Новим напрямом в американській теорії управління є "школа прийняття рішень" на стику теорії організації, економіки, соціології і моделювання організаційних систем.

На відміну від досліджень 60-х років, нині в окремих публікаціях американських учених (Р. Акофф, Дж. Форрестер та ін.) йдеться про недоцільність, надмірність математизації управлінських рішень, про відмову від суворого обґрунтування "жорстких" моделей і заміну їх м'якими, про необхідність розробки спеціальних "методів творчості" для пошуку ідей і прийняття кращих рішень.

В роботах Г. Кунца і С. Донела викладені нові підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності, надається особлива увага аналізу ступеня ризику, "дереву рішень" і теорії переваг. Автори окреслюють підходи до прийняття рішень, роблять особливий акцент на дослідницько-аналітичному підході, методах оцінки альтернатив урахуванням висунутих цілей, програмах управління за цілями або результатами.

Поглибленому розумінню процесу прийняття управлінських рішень сприяють наукові дослідження французького вченого Б. Гурнея, який *виділяє чотири основні* елементи, що характеризують рішення:

- 1) наявність вибору, коли особа, що приймає рішення, має декілька варіантів можливої поведінки;
- 2) вибір повинен бути свідомим, тобто ґрунтуватися на розумовому процесі (інстинктивний акт або непродумана, імпульсивна дія не є рішенням);
- 3) вибір повинен бути орієнтованим на одну або декілька цілей;
- 4) вибір повинен завершуватися дією, тобто рішення як розумовий акт і акт волі повинно викликати ланку цілеспрямованих дій, спрямованих на його здійснення.

Проте існує ще певний розрив між теоретичними розробками різних аспектів процесу прийняття рішення і методами, що використовуються на практиці. Більшість моделей запропонованих науковими працівниками, стосується прогнозування і планування перспективних рішень переважно в межах автоматизованих систем управління. Водночас гострою є проблема розробки методології прийняття тактичних і оперативних рішень, на підготовку яких витрачається більша частина робочого часу керівника, а також чіткого

формулювання технології управління, включаючи процедури розробки, прийняття ефективних рішень та їх виконання.

Треба мати на увазі, що прийняття правильного рішення – проблема дуже складна, оскільки не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема через невпевненість в аналогічності ситуацій). Не завжди вдається точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має місце великий розрив між процесами прийняття рішення і можливістю проаналізувати їх результативність.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості. Класифікацію рішень слід розглядати як складний логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені тією чи іншою посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією складних завдань. Організаційні рішення можна кваліфікувати як запрограмовані й незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це результат реалізації визначеної послідовності кроків чи дій, спрямованих на вирішення завдань. Як правило, число можливих альтернатив обмежене й вибір повинен бути зроблений у межах спрямування певної організації.

Незапрограмовані рішення використовуються у ситуаціях, що деякою мірою нові, внутрішньо неструктуровані чи пов'язані з невідомими факторами.

Розглядаючи процес прийняття рішень, слід ураховувати *два моменти*. Перший полягає в тому, що приймати рішення порівняно легко. Все, що при цьому робить людина, це обирає спрямування дії. Другий момент полягає у тому, що прийняття рішення – це психологічний процес. Ми з досвіду знаємо, що людська поведінка не завжди логічна, іноді логіка, іноді – почуття рухають нею, хоч кожне конкретне рішення, як правило, має універсальний характер. Таким чином, можна стверджувати, що процес прийняття рішень це психологічний процес.

Підходи до прийняття рішень

Інтуїтивне рішення – це завжди вибір, який зроблено на підставі відчуттів, що залежать від спрямування менеджера. При такому рішенні не займаються аналізом усіх «за» й «проти» з кожної альтернативи, воно не потребує цілковитого усвідомлення ситуації. Просто людина робить вибір. Те, що ми називаємо шостим почуттям, і є інтуїтивне рішення.

Рішення, що ґрунтуються на судженнях, часом здаються інтуїтивними, бо логіка їх неочевидна. Такі рішення – це завжди вибір, що обумовлений знанням й накопиченим досвідом. Людина, що спирається на здоровий глузд, обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Раціональні рішення ґрунтуються на міркуваннях і полягають у тому, що не залежать від набутого досвіду. Раціональні рішення обґрунтовуються не підставі об'єктивного аналітичного процесу.

Вирішення проблем, як і управління, – це процес, бо мова йде про нескінченну послідовність взаємопов'язаних кроків. Керівник турбується не стільки про рішення, скільки про все, що впливає з нього.

В економічній літературі наводяться різні класифікації рішень і неоднакові підходи до цього. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- *за функціональним призначенням* – *планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;*
- *за характером дій* – *директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні;*
- *за часом дії* – *стратегічні, тактичні й оперативні;*
- *за напрямом впливу* – *внутрішні й зовнішні;*
- *за характером і змістом* – *творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;*
- *за ступенем повноти інформації* – *прийняті в умовах визначеності, невизначеності і ризику;*
- *за ступенем ефективності* – *оптимальні, раціональні;*
- *за методами підготовки* – *креативні, евристичні, репродуктивні;*
- *за сферою охоплення* – *загальні рішення (стосуються всієї організації: оголошення банкрутства, розпорядок роботи тощо); – часткові рішення (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо: наприклад, об'єднання відділів);*
- *за тривалістю дій* – *перспективні рішення (виробництво нового продукту, відкриття філії банку у певних регіонах); поточні рішення (підготовка звітів, аналізів, курс валют);*
- *за характером вирішуваних проблем організацією:* – *організаційні запрограмовані рішення (у державницьких діях часто практикуються подібні рішення). Американський вчений Герберт Саймон для прийняття таких рішень запропонував використовувати комп'ютерну техніку. Тут регламентується чіткий набір відомих кроків дій, але при цьому мало надається простору дія ініціативи; організаційні*

незапрограмовані рішення: прийняття таких рішень викликається запрограмованими факторами і ситуаціями. Ці рішення впливають з реалізації цілей організації: поліпшення якості продукту, вдосконалення структури управління, методів стимулювання тощо; *компромісні рішення*. Такі рішення повинні врівноважувати протиріччя, які виникають між сторонами: конфлікти із оплати праці, тривалості робочого дня, умов роботи на небезпечних ділянках праці тощо;

- *за способом обґрунтування* – *інтуїтивні рішення*, тобто такі, які базуються на відчуттях менеджера у правильному виборі рішення; *рішення, які базуються на судженнях* (думках, міркуваннях, висновках). Тобто цей вибір рішення зумовлений знаннями, досвідом, стажем роботи, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються ним швидко і без глибокого аналізу (знання) витрат, але такі рішення приводять до несприйняття нових альтернатив; – *раціональні рішення*: такі рішення обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами: наприклад, створення організації, вивчення ринку, розрахунки ресурсів тощо;
- *за способом прийняття* – *одноосібні рішення* (приймаються менеджерами всіх рівнів); – *колегіальні рішення*. Проекти таких рішень розробляють відділи і групи фахівців, а приймає група менеджерів, подібно до армійських структур, де рішення розробляє штаб, а приймає відповідно командуючий; – *колективні рішення*. Такі рішення розробляються фахівцями, а приймаються зборами повноважених засновників, акціонерів тощо.

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

Успішне прийняття і виконання рішення базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Право приймати рішення практично мають всі менеджери, але відповідні їх групи приймають конкретні рішення. Наприклад, загальнообов'язкові рішення приймають тільки лінійні управлінці: витрачання фінансових коштів, видача позик, виписування матеріальних цінностей провадиться тільки за рішенням директора банку, голови правління, головного менеджера організації.

Процес прийняття раціональних рішень як основа процесу менеджменту включає такі етапи:

- *виявлення проблеми;*
- *отримання необхідної інформації;*
- *формулювання критеріїв та обмежень прийняття рішень;*
- *підбір альтернатив;*
- *розгляд можливих альтернативних рішень;*
- *прийняття рішення;*
- *розробку заходів на виконання рішень;*
- *оцінку прийнятого рішення.*

Діагностика проблеми. Головне завдання керівника – правильно визначити суть проблеми, і якщо в результаті діагностики вони будуть правильно виявлені, то її вирішення не буде таким складним.

Для визначення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію організації. Її можна зібрати на основі формальних методів, використовуючи, наприклад, аналіз ринку, комп'ютерний аналіз фінансових звітів, запрошуючи консультантів з управління, опитуючи працівників фірми.

При аналізі інформації керівник повинен уміти відокремлювати інформацію, що стосується справи (релевантну), від недоречної. Оскільки саме релевантна інформація є основою рішення, необхідно, по можливості, домагатися її максимальної точності. Для цього вихідні дані необхідно «фільтрувати», тобто відкидати інформацію, яка не стосується справи і залишати тільки релевантні повідомлення (вони будуть використані в процесі прийняття рішення).

Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення. Чимало з можливих рішень організації не будуть реалістичними через різні обмежувальні фактори: недостатню кількість фінансових ресурсів або працівників необхідної кваліфікації та досвіду; гостру конкуренцію на ринку; відсутність передових технологій; закони тощо. Як правило, для великої організації існує менше обмежень. Керівник має визначити, які саме обмеження діють у межах проблеми, і тільки потім обирати альтернативи. Якщо цього не зробити, проблема тільки ускладниться. *Критерії прийняття рішень* – це стандарти, за якими оцінюються альтернативні варіанти.

Визначення альтернатив – формулювання набору альтернативних рішень для розв'язання проблеми. Однак велика кількість альтернативних варіантів може викликати плутанину. Тому керівник, як правило, обмежується найбільш істотними та бажаними.

Оцінка альтернатив. При оцінці рішень керівник визначає позитивні ознаки та недоліки кожного із варіантів. Певно, що будь-яка альтернатива

пов'язана з деякими негативними аспектами. Дуже важливо виявити всі негативні і позитивні сторони кожного варіанта. При цьому оцінку альтернатив слід проводити відповідно до обраних критеріїв. Можливо, цей процес потребує залучення фахівців, які допоможуть об'єктивно оцінити наслідки можливих рішень.

Вибір альтернативи (прийняття рішення). Якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, то зробити вибір (прийняти рішення) порівняно легко. Керівник у цьому випадку обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак якщо проблема складна і доводиться враховувати багато компромісів, може статися, що жодна з альтернатив не буде найкращим вибором. У такому разі головна роль належатиме правильному висновку та досвіду.

Звичайно, оптимальне рішення знаходиться не відразу через брак часу чи неможливість урахувати всю інформацію й альтернативи. Внаслідок цих обмежень керівник, як правило, обирає шлях, який є, можливо, прийнятним, але не обов'язково кращим із можливих.

Реалізація рішення. Реальна цінність прийнятого рішення стає очевидною тільки після його здійснення.

Зворотний зв'язок. На цьому етапі здійснюються вимір та оцінка наслідків рішення або порівняння фактичних результатів з тими, які керівник очікував одержати. Зворотний зв'язок – це надходження інформації про реалізацію планів які дозволяють керівникові у разі непередбачених ситуацій своєчасно скоригувати процес.

Керуючій системі в діяльності з прийняття управлінських рішень необхідно постійно враховувати взаємозв'язок і взаємозалежність управління від багатьох факторів та галузей знань і цим керуватися.

4.2. Аналіз факторів, що впливають на процес прийняття рішень

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на людей, при прийнятті рішень необхідно враховувати низку факторів, зокрема особистісні оцінки керівника, можливі ризики, середовище, у якому приймаються рішення, інформаційні та поведінкові обмеження, взаємопов'язаність рішень.

Особистісні оцінки керівника

Всі управлінські рішення базуються на фундаменті системи цінностей керівника. Кожна людина має власну систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, що приймаються. Якщо вашими цінностями є принциповість і справедливість, ви звільните поганого працівника; якщо ж ви

надаєте більшого значення лояльності та лібералізму, то не будете поводитися рішуче і сміливо. Численні управлінські дослідження підтверджують, що ціннісні орієнтації визначають спосіб прийняття рішення.

Середовище прийняття рішень

Управлінські рішення приймаються за різних обставин. Вони традиційно класифікуються як *умови визначеності, ризику, невизначеності*.

Визначеність. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

Ризик. До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного відома. На практиці розрізняють якісний та кількісний аналіз ризику. *Якісний аналіз ризику* є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції в економічних питаннях. Його головна мета – визначити чинники ризику, сфери ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики. *Кількісний аналіз ризику* – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту. Оскільки будь-яке стратегічне рішення пов'язане з реалізацією того чи іншого проекту, ризик є предметом уваги менеджерів під час прийняття рішення.

Ймовірність може бути об'єктивною та суб'єктивною. Ймовірність є об'єктивною, якщо її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу (за більшим обсягом інформації). Джерелом суб'єктивної (передбачуваної) ймовірності є суб'єктивна (неповна або неякісна) інформація. Така інформація виникає при недостатньому досвіді керівника, неправильно зроблених висновках або на основі статистичних даних, які мають незначний обсяг досліджень.

Невизначеність. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли через брак інформації неможливо кількісно оцінити ймовірність можливих результатів. Це часто трапляється під час вирішення нових, нетипових проблем, якщо потребуючі обліку чинники настільки нові і складні, що про них неможливо отримати достатньо інформації. Невизначеність характерна і для деяких рішень, що доводиться приймати у швидко змінюваних ситуаціях. У підсумку ймовірність визначеної альтернативи неможливо оцінити з достатнім ступенем достовірності. Зіткнувшись з невизначеністю, керівник може використати дві основні можливості.

По-перше, спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему і з метою зменшити її новизну і складність. У поєднанні з досвідом та інтуїцією це дасть можливість оцінити суб'єктивну ймовірність можливих результатів. По-друге, коли не вистачає часу або коштів

на збирання додаткової інформації і при прийнятті рішень приходиться покладатися на минулий досвід та інтуїцію.

Фактор часу та середовище, що змінюється

Здоровий глузд підказує, що рішення слід приймати досить швидко, щоб бажана дія не втратила актуальність. Тому врахування фактора часу інколи змушує керівників покладатися на висновки або навіть на інтуїцію, тоді як за нормальних умов вони віддали б перевагу раціональному аналізу. Дійсно, середовище, яке швидко змінюється, змушує «девальвувати» релевантну інформацію, яка ще вчора була точною. Однак занадто швидкі рішення менеджерів, які не враховують аналітичні інформаційні дані, можуть також негативно позначитися на економічній діяльності організації.

Інформаційні та поведінкові обмеження

Інформація – це дані, «просіяні» для конкретних ситуацій. Якісна релевантна інформація дуже важлива. Однак, як і будь-який ресурс, інформація може бути недоступною або занадто багато коштувати. У вартість інформації слід включати витрати на її збирання, аналіз ринку, оплату машинного часу і послуг консультантів тощо. Тому керівник повинен визначитися, потрібна йому додаткова інформація (адже це витрати) чи варто обмежитися тією, яка вже є.

Поведінкові фактори можуть також бути важливим аспектом у прийнятті ефективних для організації рішень. Це негативне ставлення до чого-небудь або до кого-небудь, особисті пристрасті та бар'єри сприйняття інформації тощо. Керівники по-різному сприймають існування і серйозність проблем. Хтось трактував управлінську ситуацію як складну, а хтось – як рядову. Це дуже часто призводить до незгоди або конфліктів у процесі прийняття рішень. Керівник може відхилити пропонований план дій через особисті пристрасті або лояльність стосовно чого-небудь.

Негативні наслідки

Кожне важливе рішення так чи інакше пов'язане з негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвідносити з очікуваним зиском. Виграєш в одному, програєш в іншому. Тому прийняття управлінських рішень, за великим рахунком, є мистецтвом пошуку ефективного компромісу. Отже проблема прийняття рішень полягає у тому, щоб зважити всі "за і "проти" і одержати найбільший зиск.

Взаємозалежність рішень

В організації всі рішення взаємопов'язані. Одне рішення може вимагати прийняття попередньо кількох менш важливих рішень. Здатність передбачати, як взаємодіятимуть рішення в системі управління, стає все більш важливою в міру просування до верхніх поверхів влади. Бачити всю картину наслідків прийнятих рішень – дуже важлива риса сучасного менеджера. Ефективно

працюючий керівник повинен розуміти взаємозалежність рішень і обирати альтернативи, які є найбільш прийнятними для досягнення цілей організації.

Контрольні питання і завдання

1. Теоретичні засади прийняття рішень.
2. Особливості процесу прийняття рішень в управлінні.
3. Класифікація рішень. Підходи до прийняття рішень.
4. Організаційні рішення.
5. Раціональне вирішення проблеми. Етапи процесу прийняття рішень.
6. Які фактори впливають на процес прийняття рішень?

Тестові завдання для поточного контролю за темою 4

4.1. Рішення – це:

- а) процес обміну інформацією , її змістовним значенням;
- б) вибір альтернативи;
- в) процес розуміння людьми змісту речей в своєму світогляді ;
- г) засіб передачі інформації.

4.2. Якому з визначень відповідає термін «інтуїтивні рішення»?

- а) вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
- б) вибір, зроблений на підставі відчуття того, що він правильний;
- в) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- г) дані, які стосуються конкретної людини, проблеми, мети, періоду часу.

4.3. Якому з визначень відповідає термін «організаційне рішення»?

- а) вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
- б) вибір, зроблений на підставі відчуття того, що він правильний;
- в) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- г) дані, які стосуються конкретної людини, проблеми, мети, періоду часу.

4.4. Якому з визначень відповідає термін «рішення, засновані на судженнях»?

- а) вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
- б) вибір, зроблений на підставі відчуття того, що він правильний;
- в) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- г) дані, які стосуються конкретної людини, проблеми, мети, періоду часу.

4.5. Запрограмовані рішення – це:

- а) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;

- б) результат реалізації визначеної послідовності кроків чи дій, які подібні до тих, що виконуються при вирішенні математичної задачі;
- в) рішення, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома;
- г) рішення цього типу необхідні в ситуаціях, які нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими факторами.

4.6. Незапрограмовані рішення – це:

- а) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- б) результат реалізації визначеної послідовності кроків чи дій, які подібні до тих, що виконуються при вирішенні математичної задачі;
- в) рішення, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома;
- г) рішення цього типу необхідні в ситуаціях, які нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими факторами.

4.7. Рішення, що приймаються в умовах ризику, - це:

- а) вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає;
- б) результат реалізації визначеної послідовності кроків чи дій, які подібні до тих, що виконуються при вирішенні математичної задачі;
- в) рішення, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома;
- г) рішення цього типу необхідні в ситуаціях, які нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими факторами.

4.8. Раціональне вирішення проблеми відбувається в такій послідовності:

- а) формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень – діагностика проблеми – пошук і визначення альтернатив – кінцевий вибір альтернативи – оцінка альтернатив – реалізація рішення – зворотній зв'язок;
- б) діагностика проблеми – пошук і визначення альтернатив – формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень – оцінка альтернатив – кінцевий вибір альтернативи – реалізація рішення – зворотній зв'язок;
- в) діагностика проблеми – формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень – пошук і визначення альтернатив – оцінка альтернатив – кінцевий вибір альтернативи – реалізація рішення – зворотній зв'язок;
- г) діагностика проблеми – пошук і визначення альтернатив – оцінка альтернатив – формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень – кінцевий вибір альтернативи – реалізація рішення.

4.9. Релевантна інформація – це:

- а) вибір альтернативи;
- б) процес розуміння людьми змісту речей у своєму світогляді ;
- в) дані, що стосуються тільки конкретної людини, проблеми, періоду часу, мети;
- г) все, що перекручує зміст повідомлень.

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

5.1. Наука управління і необхідність моделювання.

5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Дати визначення терміна «модель», охарактеризувати базові типи моделей.
2. Описати, які моделі і методи прийняття рішень використовуються в управлінні.
3. Пояснити особливості прогнозування та розрізнити різні методи прогнозування.
4. Оцінювати рішення за допомогою вивчених методів прийняття рішень.

5.1. Наука управління і необхідність моделювання

В сучасних умовах, головним обов'язком керівника є вироблення управлінських рішень і організація їх виконання. Існує відповідна технологія підготовки, прийняття і реалізації рішень, тобто сукупність прийомів, способів і методів досягнення цілей діяльності.

Виникнення та центральний елемент науки управління. Наука управління зародилася в Англії в роки Другої світової війни як наслідок узагальнення успіху групи вчених у вирішенні складних проблем воєнного часу. У 50-60-ті роки методологія науки управління була оновлена і окреслено низку специфічних методів для прийняття рішень у різних ситуаціях. У наш час методи науки управління використовуються для вирішення таких завдань, як регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіків руху літаків в аеропортах, управління запасами, розробка нових видів продукції, розподіл обладнання і трудових ресурсів, планування експериментів.

Центральним пунктом науки управління є забезпечення керівників організацій науковою базою для вирішення проблем, пов'язаних із взаємодією окремих компонентів організації. Вона покликана допомогти управлінцям приймати якісні рішення на основі наукового підходу, системної орієнтації, використання моделей.

Відмінні особливості науки управління. Відмінними особливостями науки управління є *науковий підхід, системна орієнтація, використання моделей.*

Застосування наукового методу є фундаментом будь-якого наукового дослідження. Воно охоплює три етапи.

- Спостереження. Йдеться про об'єктивний процес збирання та аналіз інформації.
- Формулювання гіпотези. Формулюючи гіпотезу, керівник ставить за мету визначити взаємозв'язок між компонентами проблеми.
- Перевірка гіпотези. На цьому етапі підтверджується достовірність гіпотези на основі спостереження перших результатів прийнятого рішення.

Системна орієнтація. Керівник повинен пам'ятати, що організація – це відкрита система, яка складається із взаємопов'язаних сегментів.

Використання моделей часто є необхідним через складність проблем управління і проведення експериментів на практиці. Використання готових моделей в управлінні обходиться набагато дешевше, ніж дія методом спроб і помилок.

Модель – це подання об'єкта, ідеї або системи у певній формі, відмінній від цілісності. Схема організації є модель, яка віддзеркалює її структуру. Основною характеристикою моделі є спрощення реальної життєвої ситуації (бо менш складна її форма). Модель допомагає керівникові поєднувати свій досвід з досвідом і висновками експертів.

Необхідність моделювання обумовлюється складністю реальних ситуацій, неможливістю проведення експериментів у реальному житті, орієнтацією керівництва на майбутнє. Фактичне число змінних, які стосуються конкретної проблеми, значно перевищує можливості людини їх досягнути. Тому коли фірма "Боїнг" проектує свій літак, "Тойота" новий автомобіль, "Епл" – нову модель комп'ютера, вони завжди роблять модельний зразок.

Існують критичні ситуації, коли неможливо експериментувати у реальному житті. Моделювання – єдиний до теперішнього часу спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити можливі наслідки альтернативних рішень. Тому, використовуючи моделі, керівник може зазирнути у майбутнє, змодельовавши необхідну ситуацію.

Найбільш поширеним є поділ моделей на три основні види: *фізичні, аналогові, математичні.*

Фізична модель являє собою те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта чи системи. Приклади фізичної моделі: копії літаків та автомобілів, зменшені моделі будівель, споруд. Така модель спрощує візуальне сприйняття і допомагає визначити, чи відповідатиме новий проект необхідним вимогам.

Аналогова модель подає досліджуваний об'єкт як аналог, що поводить ся і виглядає як реальний об'єкт. Прикладом можуть слугувати графіки, схеми, креслення, за якими можна досліджувати залежності всіх параметрів реального об'єкта. Так, графік залежності між продуктивністю випуску продукції та рівнем прибутку буде аналоговою моделлю.

У математичній моделі використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкта чи події. Математичними моделями є, наприклад, різні математичні формули, які допомагають точно визначити параметри потрібного процесу або об'єкта залежно від умов.

Побудова моделі – процес, що складається з п'яти етапів: *постановка завдання; побудова моделі; перевірка моделі на вірогідність; застосування моделі; оновлення моделі.*

Постановка завдання. Для одержання придатного чи оптимального рішення, передусім необхідно знати, з чого воно складається. Керівник зобов'язаний розрізнати симптоми та причини проблеми.

Побудова моделі. Після правильної постановки завдання, розпочинається процес побудови моделі. Розробник повинен визначити мету створення моделі, а також інформацію, необхідну для її побудови.

Перевірка моделі на вірогідність. Один із аспектів перевірки полягає у визначенні рівня відповідності моделі реальному світу. Спеціаліст з науки управління повинен визначити, чи всі суттєві компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. Чим краще модель відображає реальний світ, тим вищий її потенціал.

Другий аспект пов'язаний з визначенням точності інформації, на якій ґрунтується побудова моделі. Дійсно, чим точніша інформація, тим швидше можна побудувати модель та ефективніше її використовувати.

Застосування моделі. Після перевірки на вірогідність модель готова до використання. Керівник має навчитися користуватись нею. При цьому необхідно знати, як модель функціонує, які її потенційні можливості й обмеження.

Оновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, майже вірогідно, що незабаром вона потребуватиме удосконалення. Якщо цілі організації змінюються швидко, то це примусить ще швидше змінювати деякі параметри моделі.

Загальні проблеми моделювання. Ефективність моделі може знижуватися через потенційні недоліки: недостовірні вихідні припущення, обмежені можливостями щодо отримання необхідної інформації, недовірою користувача, обмеженим застосуванням на практиці, надмірно високою вартістю тощо.

Недостовірні вихідні припущення. Будь-яка модель повинна спиратися на певні припущення і передумови. Вони визначаються за вихідними даними, які отримує організація. Це можуть бути витрати на утримання робочої сили, статистичні дані щодо аварійності обладнання, дослідження ринку, аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства тощо. Такі вихідні припущення не завжди можливо перевірити. Ніхто не знає точно, чи відбудеться це в дійсності. Тому оскільки такі передумови можуть бути основою моделі, її точність залежить від точності цих передумов.

Інформаційні обмеження. Основною причиною недостовірності передумов є неточна (суб'єктивна) інформація або її відсутність. Як наслідок, знижується точність моделі. Але іноді необхідну інформацію одержати дуже складно, а іноді й зовсім неможливо через те, що деякі аспекти не піддаються вимірюванню.

Недовіра користувачів. Часто працівники не знають, як користуватися моделлю, а тому відчувають страх перед нею. Отже керівник підприємства має пояснити своїм підлеглим, що використання моделей – це, передусім, висока ефективність їхньої діяльності. *Наприклад:* планування експерименту за існуючими моделями скорочує кількість дослідів і час на їх проведення при високій об'єктивній імовірності.

Обмежене застосування на практиці. Як зазначалося вище, однією з причин є страх. Інші причини – недостатність знань і опір змінам. Тому для стримування працівників користуватися моделями необхідно, щоб спеціалісти залучали майбутніх користувачів до побудови моделей.

Надмірно висока вартість. Зиск від використання моделі має виправдати її вартість. При визначенні обсягу витрат на моделювання керівництву слід врахувати час, необхідний для побудови моделі, і збирання інформації та навчання користувачів, вартість обробки та зберігання інформації. Дійсно, вартість окремих моделей дуже висока.

Огляд моделей науки управління

Наука управління має велику кількість моделей. Розглянемо найбільш поширені.

Теорія ігор (ігрові моделі) застосовується для оцінки дії прийнятого рішення на конкурентів. Її розробили і першими застосували військові, щоб врахувати у своїй стратегії можливі дії суперників. У бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, для пропозицій додаткового сервісу при обслуговуванні клієнтів, освоєння нової продукції тощо. За допомогою теорії ігор встановлено, що при підвищенні цін на продукцію конкуренти не зроблять такого самого кроку. Отже, керівництво повинно відмовитися від підвищення цін в умовах конкуренції. Однак ситуації

реального світу надто складні, тому не завжди можна спрогнозувати реакцію конкурентів на можливі стратегічні дії фірми.

Модель теорії черг (модель оптимального обслуговування) застосовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування з урахуванням потреби в них. Вони можуть бути корисними, наприклад, у таких ситуаціях: очікування клієнтами банку вільного касира; черга покупців у супермаркеті; придбання квитків на залізничному вокзалі, аеропорті. Тому моделі теорії черг надають можливість визначення оптимальної кількості каналів обслуговування, щоб збалансувати витрати у разі надто малої або надмірно великої кількості клієнтів.

Моделі управління запасами допомагають керівникові синхронізувати розміщення замовлень на ресурси й оптимізувати їх обсяги, а також визначити оптимальну для зберігання кількість готової продукції. Будь-яка організація має підтримувати деякий рівень запасів, щоб запобігти витратам на виробництві та в збуті. Мета даної моделі – зведення до мінімуму негативних наслідків нагромадження запасів, що виражаються у певних затратах: на розміщення замовлень, зберігання, поповнення запасів. Тому моделі управління запасами використовуються для визначення оптимальної кількості запасів і часу розміщення замовлень на необхідні ресурси.

Модель лінійного програмування. Застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб. Сьогодні для побудови таких моделей використовують в основному комп'ютерні програми. Ось деякі типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом: планування асортименту виробів (визначення оптимального асортименту продукції); визначення оптимального місця розташування нового заводу; оптимальний розподіл робітників (мінімізація витрат при розподілі робітників по робочих місцях); управління технологічним процесом (зведення до мінімуму відходів, зайвих операцій, витрат, часу на цикл операції).

Імітаційне моделювання – це використання пристрою, який імітує реальну систему з метою дослідити ідею і зрозуміти її властивості, поведінку, характеристики. *Наприклад:* аеродинамічна труба – імітаційна модель, яка застосовується для перевірки характеристики розроблюваних літаків і автомобілів. Спеціалісти з маркетингу можуть створювати моделі імітації очікуваного обсягу збуту у зв'язку зі зміною цін або реклами продукції. Звичайно, імітація використовується в ситуаціях, занадто складних для математичних методів типу лінійного програмування. Якщо ми маємо ситуацію з великою кількістю невизначеностей, то математичні методи не допоможуть змоделювати реальну систему. За допомогою імітації системи у

вигляді схем можна визначити, як вона буде реагувати на певні зміни чи події в реальному житті.

Економічний аналіз використовує низку методів для визначення економічного стану організації. Типова економічна модель ґрунтується на аналізі беззбитковості, коли визначається точка, в якій загальний прибуток прирівнюється до сумарних затрат, тобто коли підприємство стає прибутковим. Ця точка називається точкою беззбитковості (рентабельності).

5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень

Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних і суб'єктивних факторів, які знаходяться в діалектичній єдності. Конкретна ситуація, економічні, соціальні та психологічні закони – це об'єктивні фактори. Суб'єктивними факторами є талант менеджера, його інтуїція, практичний досвід, знання, особливості мислення, загальна ерудиція, воля того, хто приймає рішення.

Характеризуючи роль особистості в управлінському процесі, можна стверджувати, що у переважній більшості випадків успіх розв'язання конкретного завдання залежить від того, наскільки вдало вибрані й використані керівником чи колегіальним органом управління конкретні методи і прийоми підготовки рішень. На практиці при розробці і обґрунтуванні рішень використовується творча уява, здогадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяція, експертна оцінка, колективна генерація ідей (метод мозкової атаки), аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, абстракція і конкретизація, сіткове планування, графічне зображення явищ, написання сценаріїв та ін.

Методи, що використовуються для прийняття рішень, можна об'єднати у три групи: 1) що ґрунтуються на якісному аналізі явищ (історичних аналогій, експертних оцінок та ін.); 2) що поєднують якісний аналіз і кількісні оцінки (достатньої інформаційної бази): 3) розрахункові (використовуються для прийняття конкретних рішень з удосконалення менеджменту за умови належного інформаційного забезпечення).

Підготовка рішень передбачає комплекс пізнавальних психологічних процесів, методів і прийомів. Насамперед йдеться про *аналіз* – метод дослідження явища (предмета, об'єкта) поділом його на складові частини, вивчення окремих сторін і властивостей взаємозв'язків між причинами (факторами) і наслідками (результатами).

Одним з найпоширеніших прийомів аналізу є ідентифікація факторів, що впливають на досягнення цілей, закладених у проблему. Наприклад, якщо

готується рішення щодо підвищення якості продукції, то такими факторами є кваліфікація працівників, методи контролю якості сировини, обладнання та ін.

Поглиблюючи аналіз, у кожній проблемі можна виділити проблеми, більш доступні для розв'язання і вивчення зв'язків і залежностей. Якщо ту чи іншу задачу розв'язати не вдасться, її варто видозмінити з метою спрощення чи підведення до аналогії.

У процесі наукового пізнання аналіз і синтез тісно пов'язані з індукцією і дедукцією. *Індукція* – це процес пізнання загальних законів через спостереження і складання поодиноких випадків, думка рухається від часткового до загального. Тобто індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. За допомогою індукції ми підіймаємося до узагальнень, побудованих на фактах, до пізнання законів.

Дедукція передбачає хід мислення від загального до часткового (нова думка виводиться суто логічно з попередніх). Дедуктивні висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття рішень.

Під час підготовки рішень і конструювання їх елементів використовують метод *асоціацій* – зв'язку між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), у результаті якого виникає нова корисна (дія розв'язання задачі) думка. Розрізняють асоціації за подібністю, суміжністю, контрастністю, одночасністю тощо. Метод асоціацій дає змогу скоротити час на пошук рішень, оскільки спрямовує думку згідно із зв'язком уявлень (наприклад, якщо треба щось пригадати).

Чимало рішень приймаються на основі *аналогій* – використанні подібних рішень, які приймалися раніше за схожих обставин. Психологи стверджують, що аналогією проникнуте все наше мислення, але ступінь аналогій буде різним. Важливо не допустити помилки, прийнявши за аналогію лише зовні подібну ситуацію на основі поверхневого її вивчення.

У практичній діяльності керівника корисною є *рефлексія* – процес самопізнання менеджером своїх внутрішніх психічних актів і станів, здатність відображувати у власному мисленні розмірковування конкурента чи суперника і формувати уявлення про його цілі та можливі дії.

У підготовці ефективних рішень не можна применшувати роль *інтуїції* – здатності осягнення істини спостереженням і складанням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів.

Інтуїція може розглядатися як уміння здогадуватися про щось, минаючи логічні розмірковування. Інтуїтивне прозріння містить у собі у спресованому вигляді величезну кількість логічної або сенсорної інформації. За допомогою цього каналу добуваються принципово нові знання.

Видатний фізик Капіца часто використовував для розрахунків лише кілька арифметичних дій, але завдяки його інтуїції ці результати майже завжди були близькими до істини. Тобто, маючи належний досвід, знання і розвинуту культуру мислення, сучасний менеджер може дійти правильного висновку, обминувши проміжні ланки аргументації, навіть не усвідомлюючи всієї сукупності умов і зв'язків, на підставі яких цей висновок було зроблено.

Керівникові доводиться мати справу з немалим числом змінних – зовнішніх, некерованих, нестабільних, важко оцінюваних. Незважаючи на це, ефективність діяльності у сфері менеджменту великою мірою визначається ступенем застосування сучасних кількісних методів для розробки і обґрунтування рішень.

Нині широко застосовуються такі методи, як системний аналіз, екстраполяція, кореляційний і регресійний аналіз виробничих функцій, "дерева цілей", експертних оцінок, пошукові та ін. На особливу увагу заслуговує теорія дослідження операцій із застосуванням економіко-математичних методів. Ця теорія широко використовує такі математичні дисципліни й теорії, як математичний аналіз, теорія ймовірностей, теорія ігор, теорія статистичних рішень, математична логіка, математична статистика, теорія масового обслуговування та ін.

Кількісні методи прийняття рішень у менеджменті передбачають широке використання сучасної електронної обчислювальної техніки. При цьому слід враховувати, що жодне з так званих оптимальних рішень, "знятих" з ЕОМ, не може впроваджуватися до того часу, поки не буде скориговане на додаткові обмеження, не включене в розрахунок. Це зумовлене тим, що ці рішення не завжди мають кількісне вираження (мається на увазі конфліктність рішення, ступінь господарського ризику, схильність до рішення з боку виконавців та ін.).

Визначальну роль у підготовці та обґрунтуванні господарських рішень відіграють *евристичні методи*, які являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості.

Нині евристика являє собою комплексну галузь досліджень, пов'язану з психологією мислення, теорією інформації, кібернетикою, логікою, педагогікою та ін. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються оцінки на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами. Звичайно, евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні і

правдоподібні міркування для відшукування варіанта вирішення певної проблеми. Найчастіше евристичні оцінки ґрунтуються на індукції або аналогії.

Є ряд методів прийняття рішень надання допомоги керівникові в пошуку об'єктивно обґрунтованого рішення.

Кількісні підходи до прийняття рішень

Платіжна матриця. Цей метод статистичної теорії рішень надає допомогу керівникові у виборі одного з кількох варіантів. Він особливо корисний, коли керівник має визначити *стратегію*, яка в найбільшій мірі сприятиме досягненню цілей організації.

Стратегії – це альтернативи рішення. Їх може бути дві або десять залежно від кількості доступних альтернатив. Наприклад, бізнесмен, що бажає відкрити новий магазин, може розглядати чотири різних місця його розташування, а університет, що має наміри розширити свій футбольний стадіон, може прийняти в як альтернативу один варіант. *Платіж* (очікуваний ефект) означає грошову винагороду або корисність конкретної стратегії, які є наслідком конкретної стратегії у поєднанні з конкретними обставинами. Якщо платежі подати у формі таблиці, одержимо платіжну матрицю. Крім цього, керівник повинен мати можливість об'єктивної оцінки вірогідності релевантних подій та розрахунку очікуваного значення такої ймовірності. Вірогідність безпосередньо впливає на визначення очікуваного значення – центральної концепції платіжної матриці. *Очікуване значення альтернативи* – це сума можливих значень, помножених на їх імовірності.

Дерево рішень – це схематичне уявлення проблеми прийняття рішень. Метод можна застосовувати відповідно до складних ситуацій, коли результати даного рішення впливають на наступні. Отже, дерево рішень – це необхідний інструмент для прийняття послідовних рішень.

Менеджери заглядають у майбутнє за допомогою прогнозів. Прогнози – це передбачення майбутніх організаційних обставин та навколишнього оточення, що будуть впливати на плани, рішення та досягнення цілей організації.

Методи прогнозування використовують як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Прогнозування може стосуватися різних сфер: економічної, соціальної, технічної, технологічної та ін. *Наприклад:* у багатьох країнах світу існують центри вивчення громадської думки, що спеціалізується на збиранні та аналізі інформації, яка дозволяє спрогнозувати різні політичні та соціальні процеси у світі. Методи прогнозування поділяють на *неформальні, кількісні та якісні*.

Неформальні методи прогнозування

Вербальна інформація надходить із засобів масової інформації, від споживачів, постачальників, конкурентів, під час торгових нарад, від юристів, бухгалтерів, фінансових ревізорів тощо. Така інформація стосується всіх факторів зовнішнього оточення. Чим більше джерел інформації, тим вона точніша. Однак, покладаючись винятково на цю інформацію, керівник прирікає себе на можливу дезінформацію. Тому доцільно відбирати та фільтрувати її інформацію. *Письмова інформація*, її джерела – газети, журнали, інформаційні бюлетені, річні звіти тощо. Ця інформація порівняно доступна, проте, як і вербальна, може бути застарілою і не особливо глибокою. *Промислове шпигунство* було і залишається для багатьох компаній засобом збирання інформації. Тому слід пам'ятати, що інформація – це також товар, який треба захищати, особливо інтелектуальну частину.

Кількісні методи прогнозування

Ці методи використовуються тоді, коли є визначена тенденція деякого процесу і можна прогнозувати її продовження на майбутнє. При цьому складається кількісна модель і робиться її аналіз. Кількісне прогнозування забезпечується двома типовими методами: аналізом часових рядів і каузальним (причинно-наслідковим) моделюванням.

Аналіз часових рядів. Застосовується при оцінці минулого для прогнозування майбутнього. Тобто необхідно оперувати статистичними часовими даними минулого. При цьому аналогова модель може бути побудована шляхом нанесення на координатну сітку позицій, що відповідають подіям минулого. Даний метод аналізу часто застосовується для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреб у запасах, для прогнозування структури збуту, потреб у кадрах тощо.

Каузальне (причинно-наслідкове) моделювання – найбільш складний математичний метод прогнозування. Він застосовується в ситуаціях з більшою, ніж одна, змінною. Каузальне моделювання – це спроба спрогнозувати явище або процес шляхом дослідження статистичної залежності між факторами, що розглядаються, та іншими змінними. На мові статистики ця залежність називається кореляцією.

Каузальні моделі дуже складні, бо являють собою багато рівнянь, що вирішуються тільки за допомогою комп'ютерів. Тому вартість таких моделей дуже висока і багато організацій віддають перевагу готовим економічним моделям, а не розробляють свої власні.

Якісні моделі прогнозування

У деяких випадках керівництво організації може вдатися до якісних методів прогнозування замість кількісних. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами.

Думка журі. Цей метод полягає в об'єднанні і опосередненні думок експертів. Методологією цього є «мозковий штурм»: всі учасники (експерти) генерують ідеї без критики, і тільки після цього ідеї піддаються оцінці і виносяться остаточне рішення.

Спільна думка збутовиків. Досвідчені торгові агенти можуть прогнозувати майбутній попит. Вони добре знають потреби споживача і можуть «відчути» ринок точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживачів є прогнозом, який ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації, їх прохають оцінити власні потреби в майбутньому. *Наприклад:* зібравши інформацію у даному регіоні стосовно продуктів, яким споживачі надають перевагу, можна зробити прогноз щодо майбутнього загального попиту.

При розробці й обґрунтуванні багатьох рішень, що повністю або частково не піддаються кількісному аналізу, значний ефект приносять *методи експертних оцінок*. Метод експертних оцінок є більш формалізованим варіантом серед інших якісних методів прогнозування. Він являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів досягти домовленості.

Сутність експертних методів прийняття рішень полягає в отриманні відповідей спеціалістів на поставлені перед ними питання. Інформація, отримана від експертів, для мінімізації похибок і впливу суб'єктивного чиннику обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється у форму, зручну для вибору рішення.

Для підготовки і проведення експертизи формується організаційна група, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основні завдання групи: постановка проблеми, визначення цілей та завдань експертизи; розробка процедури проведеної експертизи; відбір, перевірка компетентності і формування групи експертів; проведення опитування експертів і отримання їх оцінок; обробка, формалізація та інтерпретація отриманої інформації.

Серед *методів експертних оцінок* широко розповсюджені і використовуються на практиці методи групового опитування: метод комісій, метод "мозкової атаки", різноманітні модифікації методу "Дельфі". Велике значення цих методів полягає в тому, що вони посилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень і, використовуючи колективну генерацію ідей, дають можливість знаходити нові оригінальні

рішення проблем, до яких неможливо прийти за допомогою тільки логічних міркувань.

"Мозковий штурм" або мозкова атака" – це спільне генерування нових ідей і наступне прийняття рішень). Якщо необхідно вирішити складну проблему, збирається група фахівців, які пропонують будь-які рішення певної проблеми. Основна умова мозкового штурму" – створення обставин, максимально придатних для вільного генерування ідей. Щоб цього досягти, забороняється спростовувати чи критикувати ідею, якою б на перший погляд фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями. Це займає багато часу, але дає корисні результати, особливо якщо організації потрібні новітні та перспективні альтернативи.

Метод Дельфі отримав назву від грецького міста Дельфі, що прославилось мудрецькими-провісниками майбутнього, які там мешкали. Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовуються і отримані результати оголошуються з ознайомленням розташування оцінок. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому відмінна від інших відповідь підлягає аргументації або ж експерт може змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування закінчується і приймається запропоноване чи скориговане рішення.

Японська (кільцева) система прийняття рішень полягає в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен має розглянути запропоноване рішення і зробити свої зауваження у письмовій формі. Після цього проводиться обговорення. Як правило, запрошуються ті, чия думка керівнику не досить зрозуміла. Експерти обирають своє рішення у відповідності з індивідуальними перевагами і якщо вони не співпадають, то виникає вектор переваг, що визначається за допомогою одного з принципів:

а) більшості голосів – обирається рішення, що має найбільшу кількість прибічників;

б) диктатора – за основу береться думка однієї особи. Це принцип характерний для прийняття рішення у надзвичайних обставинах;

в) принцип Курно використовується тоді, коли коаліції немає, а пропонується стільки рішень, скільки експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, що відповідало б вимогам індивідуальної раціональності без обмежування інтересів кожного;

г) принцип Парето використовується при прийнятті рішень, якщо всі експерти є єдиним цілим, однією коаліцією. Тоді оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти відразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні загальної цілі;

д) принцип Еджворта використовується тоді, коли група складається з кількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

Між розглянутими методами розробки і оптимізації рішень на практиці досить складно встановити чіткі межі, адже вирішення комплексних проблем сучасного менеджменту потребує і комплексного використання різноманітних логічних, статистичних, математичних і евристичних прийомів. Тому не яка-небудь одна, а переважаюча група способів формує той чи інший метод.

Контрольні запитання і завдання

1. Необхідність моделювання в управлінні. Особливості науки управління.
2. Моделі та їх типи. Моделі науки управління.
3. Методи обґрунтування управлінських рішень.
4. Методи прогнозування.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 5

5.1. Етапи побудови моделі -

- а) перевірка моделі на вірогідність – використання моделі – постановка задачі – оновлення моделі;
- б) постановка задачі – побудова моделі – перевірка моделі на вірогідність – використання моделі – оновлення моделі;
- в) побудова моделі – використання моделі – перевірка моделі на вірогідність;
- г) діагностика проблеми – пошук і визначення альтернатив – оцінка альтернатив – формулювання обмежень та критеріїв – кінцевий вибір альтернативи – реалізація.

5.2. Фізична модель являє собою :

- а) досліджуваний об'єкт є аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не схожий на нього;
- б) об'єкт, що використовує символи для опису якостей або характеристик об'єкта чи події;
- в) те, що досліджується за допомогою зменшеного або збільшеного опису об'єкта чи системи;
- г) дані, що стосуються тільки конкретної людини, проблеми, періоду часу, мети.

5.3. Аналогова модель являє собою:

- а) досліджуваний об'єкт є аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не схожий на нього;

- б) об'єкт , що використовує символи для опису якостей або характеристик об'єкта чи події;
- в) те, що досліджується за допомогою зменшеного або збільшеного опису об'єкта чи системи;
- г) дані, що стосуються тільки конкретної людини, проблеми, періоду часу, мети.

5.4. Математична модель являє собою:

- а) досліджуваний об'єкт є аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт , але не схожий на нього;
- б) об'єкт , що використовує символи для опису якостей або характеристик об'єкта чи події;
- в) те, що досліджується за допомогою зменшеного або збільшеного опису об'єкта чи системи;
- г) дані, що стосуються тільки конкретної людини, проблеми, періоду часу, мети.

5.5. До моделей науки управління належать:

- а) фізична, аналогова, математична моделі;
- б) дерево рішень, платіжна матриця;
- в) теорія ігор, модель теорії черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, економічний аналіз;
- г) всі відповіді правильні.

5.6. До методів прийняття рішень належать:

- а) дерево рішень, платіжну матрицю;
- б) метод експертних оцінок;
- в) теорія ігор, економічний аналіз;
- г) всі відповіді правильні.

Тема 6. Комунікації в менеджменті

6.1. *Поняття і роль комунікацій у менеджменті.*

6.2. *Комунікаційний процес.*

6.3. *Налагодження міжособових і організаційних комунікацій.*

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Пояснити сутність і значення комунікацій в менеджменті.
2. Характеризувати внутрішні і зовнішні комунікації організації.
3. Характеризувати елементи та стадії комунікаційного процесу.
4. Володіти теорією різних комунікаційних стилів.
5. Пояснити в чому сутність мистецтва спілкування, в чому виявляються особливості ділового спілкування.
6. Розуміти, які перешкоди існують у міжособистих та організаційних комунікаціях.

6.1. Поняття і роль комунікацій у менеджменті

Комунікація (англ. *Communication*) є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів та ін.

Дослідження показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистих

відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають сполучним процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому, якщо усунути комунікацію, то організація перестає бути керованою, її цільність набуває хаотичного, некоординованого характеру.

Соціологічні дослідження показали, що 73% американських, 63% англійських і 80% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Стверджується, що ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними.

Комунікабельність (комунікативність) – це схильність, здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації – комплексна галузь знань, її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смісловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів установлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, до цього вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але і як мистецтво і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо - і телемовлення тощо.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання,

має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін. Тому в процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які протирічать уявленням, які у них склалися.

Види і форми комунікацій

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) експресивно-виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичай гостинності);

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять значну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння тощо, якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу та ін. Різноманітні види і способи комунікації можна розбити на групи: усну, письмову і візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати усі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання та ін. Якщо людина може задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15% .

Зовнішні комунікації здійснюються між організацією й окремими людьми, групами, сегментами суспільства, з якими вона взаємодіє. Із споживачами організації спілкуються за допомогою *реклами* та інших *програм просування* товарів на ринок; у сфері відносин із суспільством значна увага приділяється створенню позитивного *іміджу*. Організації підпорядковуються державному регулюванню і надсилають контролюючим органам велику кількість звітної документації. Організації намагаються вплинути на зміст майбутніх законів і рішень влади. Для цього вони використовують лобістів, роблять внески на користь різних політичних партій, груп, комітетів. У галузях, де створено профспілки, організації повинні підтримувати зв'язки із законними представниками найманих працівників.

За допомогою цих та інших комунікацій організації реагують на події і фактори зовнішнього середовища, частиною якого вони є.

Внутрішні комунікації здійснюються всередині організації, вони можуть бути формальними і неофіційними, лінійними і функціональними, вертикальними і горизонтальними.

Внутрішні комунікації забезпечують зв'язок і координованість дій частин організації: рівнів керівництва, підрозділів, посадових осіб, керівників і підлеглих.

За напрямом виділяють вертикальні й горизонтальні комунікації.

Вертикальні комунікації — обмін інформацією між керівниками і підлеглими, який має субординаційний характер. Вертикальні комунікації поєднують ієрархічні рівні в організації та її частинах. За спрямуванням вертикальні комунікації розподіляються на висхідні (спрямовані від підлеглих до керівництва; здійснюються у формі звітів, пропозицій, пояснювальних, службових записок; мають за мету оповіщення вищого керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи) та низхідні (спрямовані від керівництва до підлеглих; здійснюються у формі наказів, розпоряджень, доведення інформації).

Через вертикальні комунікації вирішуються проблеми влади і впливу в організації. Із розвитком і зростанням організації, розширенням масштабу її бізнесу ефективність вертикальних комунікацій погіршується.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що перешкоджає виникненню чуток;
- недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- дотримання принципу єдності керівництва.

Горизонтальні комунікації — обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації; вони забезпечують принцип координації та

сприяють взаємодії частин організації при вирішенні спільних проблем. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо. Формами реалізації горизонтальних комунікацій є проведення зборів, нарад, робочих зустрічей, створення робочих цільових груп і команд. Горизонтальні комунікації найбільш розвинені в організаціях з матричними і плоскими структурами управління, за демократичного стилю керівництва.

За змістом управлінські комунікації розподіляються на лінійні і функціональні.

Лінійні комунікації – відносини, у яких керівник реалізує свої посадові повноваження і здійснює пряме управління підлеглими. Лінійні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії згори вниз, як правило, мають форми наказів, розпоряджень, команд, вказівок і забезпечують досягнення організаційних цілей. Найбільше лінійні комунікації поширені у підрозділах постачання, виробництва, продажу.

Функціональні комунікації спрямовані в організаційній ієрархії знизу вгору, мають дорадчий характер і виступають у формі порад, рекомендацій, альтернативних рішень, інформування. Функціональні комунікації підвищують якість рішень, які приймаються лінійними менеджерами, компенсують незнання ними деталей у таких галузях, як науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кадри, фінанси, бухгалтерія, технологія, маркетинг, законодавство.

За специфікою здійснення комунікації можуть бути організаційними і міжособистісними.

За формами організації виділяють такі види комунікацій: ділова розмова, суперечка, дискусія, ділова бесіда, торги, наради, ділові переговори.

Ділова розмова — розмова з колегами і партнерами, клієнтами, замовниками, суперниками і конкурентами з метою вирішення організаційних питань.

Суперечка як форма організаційної комунікації має такі особливості:

- конфліктний характер обговорення;
- участь принаймні двох суб'єктів (пропонента і опонента), які ведуть боротьбу за власні тези і спростовують тези іншої сторони;
- учасники суперечки рівнозначні між собою у процесі обміну думками за ступенем активності, видами і формами прямого і зворотного зв'язку;
- предметом суперечки є положення, про яке кожна сторона має власну думку;
- суперечка як вид ділового спілкування не регламентується у часовому,

просторовому і процедурному відношеннях;

- наслідком суперечки часто є конфронтація її учасників.

Дискусія як форма ділового спілкування пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю щодо з'ясування істини. Дискусія має такі особливості:

- учасники дискусії є партнерами, співавторами у колективному обговоренні суперечливих положень;
- мета дискусії — не спростувати точку зору опонентів, а проаналізувати її, знайти і використати позитивні тези;
- позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, а й взаємодоповнюючими;
- обговорення суперечливих положень пов'язане із аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної точки зору;
- на відміну від суперечки, що супроводжується конфліктністю думок, дискусія призводить до компромісу.

Ділова бесіда – форма усної комунікації між кількома людьми у вузькому колі.

Офіційні рішення за результатами ділових бесід приймаються не завжди, але їх учасники одержують інформацію для наступних дій. Бесіди є важливим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення працівників, прийом відвідувачів, консультування, ділові переговори, зустрічі.

Ділові бесіди можуть бути офіційними (робочими) й неофіційними; цільовими, що мають конкретні завдання, та загальними; регламентованими, що проводяться відповідно до певних правил, і нерегламентованими. Для ділової бесіди як форми комунікації властиві тісні контакти, пряме спілкування, обов'язковий зворотний зв'язок.

Збори – форма колективного обміну інформацією, який закінчується прийняттям конкретних рішень. На зборах повинен бути присутнім увесь персонал організації (підрозділу). Розглядаються загальні питання, накопичені впродовж певного проміжку часу. Метою зборів часто може бути підбиття підсумків діяльності та визначення планів на майбутнє.

За рівнем регламентації розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації організуються за офіційними каналами та мають зміст і форму, визначені керівництвом. Забезпечують обмін інформацією між ієрархічними частинами, посадовими особами організації. Можуть визначатися установчими документами підприємства.

До найбільш поширених формальних каналів комунікації в організаціях належать інформаційні бюлетені, дошки оголошень, електронна пошта, регулярні збори, наради, бланки документації, а також особисте спілкування посадових осіб.

Неформальні комунікації реалізуються в обхід офіційних каналів і розвиваються тоді, коли формальні комунікації організовані неефективно. Основою неформального обміну інформацією є відносини між людьми, а не посади, які вони займають. Найбільш поширеними прикладами неформальної комунікації є чутки. Неформальні комунікації характеризуються широтою охопленням (інформація передається скрізь, де є люди) і високою швидкістю поширення (вищою порівняно з офіційною інформацією). Чутки не замінюють офіційну інформацію, а доповнюють її. Для керівництва організації та персоналу чутки мають і позитивні сторони. Вони можуть бути ранньою системою попередження персоналу про погані новини задовго до офіційного повідомлення про них. Неформальні комунікації згуртовують людей, допомагають "відвести душу", дають можливість у неофіційній ситуації обговорити робочі проблеми. Спілкування людей здійснюється за допомогою вербальної та невербальної комунікації.

Вербальна комунікація – передання інформації шляхом повідомлень, зашифрованих у словах. Вербальні комунікації реалізуються через усні та письмові повідомлення. Усне передання інформації здійснюється у процесі мовного діалогу, нарад, переговорів, презентацій, телефонних розмов, коли найбільший її обсяг передається за допомогою голосового зв'язку. Письмові комунікації реалізуються через документи у вигляді листів, наказів, розпоряджень, інструкцій, нормативних положень, коли керівник передає підлеглому письмові вказівки.

Невербальні комунікації – передання інформації без використання слів, за допомогою мови рухів, параметрів мови тощо. Важливість невербальної комунікації виявляється в тому, що:

- до 70 % інформації людина сприймає за зоровим (візуальним) каналом;
- невербальні сигнали допомагають зрозуміти справжні почуття і думки співбесідника;
- ставлення до співрозмовників нерідко формується під впливом першого враження, а воно, у свою чергу, є результатом дії невербальних факторів: стилю одягу, виразу обличчя, погляду, манери поведінки.

Невербальні сигнали завжди спонтанні, несвідомі й, на відміну від слів, щирі.

Невербальна комунікація містить п'ять підсистем:

- просторова підсистема (міжособистісна відстань);

- погляд;
- оптико-кінетична підсистема (зовнішній вигляд, міміка, постави, жести);
- паралінгвістична підсистема (вокальні якості: діапазон, тональність, тембр голосу);
- екстралінгвістична, чи позамова, підсистема (темп мови, паузи, сміх тощо).

Роль невербальної комунікації у діловому спілкуванні підтверджується експериментальними дослідженнями, згідно з якими слова розкривають тільки 7-10 % змісту інформації, майже 40 % значення мають звуки, інтонації та 50 % - пози і жести.

За носіями інформації комунікації розподіляються на усні, письмові та електронні.

У багатьох ситуаціях найбільш ефективною є **усна комунікація**, що здійснюється за прямого контакту. Під час усної комунікації є можливість точного і детального передання суті повідомлень, уточнення незрозумілих питань, виключення неправильного розуміння завдань.

Письмова комунікація здійснюється в організації шляхом розроблення і поширення різних документів – наказів, інструкцій, службових записок тощо. До завдань письмової комунікації належать: інформування працівників; здійснення на них управлінського впливу; інструктаж у зв'язку з початком певної роботи, контроль за її результатами; звітування про виконане за певний період; повідомлення про події. Відповідно до цих завдань письмової комунікації розробляються документи, які можуть бути: розпорядчими (наказ, вказівки); організаційними (положення, статут, інструкція, протокол); інформаційно-довідковими (довідка, доповідна чи пояснювальна записка, акт, службовий лист, телеграма, телефонограма, факсограма); особистими (автобіографія, заява, довіреність).

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: чіткість, повнота, надійність і правильність, вона доповнює і підкріплює усну комунікацію. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження і т. п. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Перелічені види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають *інструктуючі, мотивуючі та інформуючі*, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням.

Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються *вертикальні* (всхідні, низхідні) і *горизонтальні* комунікації. *Всхідні* комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) недопущення передачі інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед *низхідними* комунікаціями ставиться завдання довести до відома і свідомості підлеглих і нижчих організацій про зміст рішень, що приймаються на вищих рівнях, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом *горизонтальної* комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються усі види обміну інформацією, що мають місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації великою мірою залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) та зв'язками між ними. Перелічено основні типи структурних систем: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо.

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми та інформація, що передається з "одного кінця на інший", стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між

окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації.

Багатозв'язкова схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової схеми є схема типу "колесо" і *зіркова* схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром. При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є *ієрархічна* схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце при зірковій схемі, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють *неформальні* (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі і мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про "кухонні кабінети" багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і "виконавчих комітетів".

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про

скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками та ін.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система ящиків для пропозицій, яка сприяє цільному потоку новаторства різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різні збори і наради.

При дослідженні комунікацій залежно від роліової участі окремих осіб часто виділяють "сторожів", "зв'язкових" (їх також називають "містками"), "лідерів думки" (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), "космополітів" (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

На думку французьких соціологів, плітки – один з аспектів життя суспільства – є найстародавнішим засобом масової інформації.

Відокремлюють такі характерні риси пліток:

- плітки стосуються подій, що відбуваються у зазначений період;
- мета пліток – переконати людей у достовірності тієї чи іншої події;
- плітки ніким не контролюються. Сучасні системи інформації в розвинених країнах ґрунтуються на довірі, чим користуються розповсюджувачі пліток, посилаючись на достовірні джерела;
- плітки не обов'язково є брехливими, вони можуть бути й правдивими, що й змушує виявляти до них особливу увагу.

Організація – сприятливе середовище для виникнення й розповсюдження пліток. Оскільки рішення на високому рівні приймаються без участі загалу працівників, тут існує соціальна напруга, зіткнення інтересів, зберігається загроза безробіття. Породження пліток немов би вираз прихованої тривоги працюючих. Вони створюють ілюзію можливості самоуправління на підприємстві. У руках профспілки плітки можуть стати засобом, за допомогою якого можна змусити дирекцію висловитися з приводу нагальних проблем, що виникли. Якщо дирекція втрачає ініціативу у повідомленні інформації, вона повинна заперечити або підтвердити плітки.

З плітками можна боротися за допомогою гласності, інформування робітників через газету, журнал. Існує посада директора з внутрішньої комунікації. Рекомендується не тільки роз'яснювати важливі рішення, що приймаються, але й висвітлювати різні інші, не обов'язково визначні події.

Плітки входять до арсеналу комерційних стратегій і планів. З їх допомогою створюється думка про предмет продажу. Вони використовуються для дестабілізації конкурента. Клієнти дуже уважно ставляться до натяків, що

кидають тінь на надійність конкурентів. Їх роль особливо велика у тих галузях, які дуже залежать від ситуації, що складається на конкурентному ринку.

Оскільки кожна категорія чи різновид пліток має свої особливості, однакових рецептів для боротьби з ними немає. Тільки досвід і приклади з минулого можуть виявити деякі закономірності в способах попередження пліток. Рекомендується не довіряти неофіційним джерелам інформації, зміцнювати авторитет керівника, якомога повніше висвітлювати внутрішню й зовнішню діяльність підприємства, підтримувати дисципліну, не дозволяти робітникам марнувати час.

При спростуванні пліток варто виявляти більше обережності, аби уникнути «ефекту бумерангу». У повідомленні про факт чи подію не треба наводити повний зміст плітки, краще давати більше подробиць про саму проблему, яка плітку спричинила. Ця інформація повинна розповсюджуватися протягом тривалого часу. Не рекомендується замовчувати плітки, інакше їх вважатимуть достовірними або справжніми.

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина завдань організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

6.2. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг "відправник – канал – одержувач", реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. *Відправник* – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в

цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок підготовки і передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу;
- 3) передача;

4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Тобто, за висловом Шекспіра, "починає говорити, не почавши думати".

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться ефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо пара "відправник – одержувач" гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусі. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. *Повідомлення* – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні

записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

5. *Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. *Приймач* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. *Відгук* – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна установок одержувача; в) зміни поведінки одержувача повідомлення. З погляду керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, на які чекав відправник.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу.

Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв'язок може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, рукостискання, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

Зворотній зв'язок виконує такі основні функції:

а) протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження;

б) компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;

в) синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему із стану стійкої рівноваги;

г) виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, якою мірою повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обманутим.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму.

На мові теорії передачі інформації *шумом* називають те, що спотворює смисл. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами.

6.3. Налагодження міжособових і організаційних комунікацій

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, масову і організаційну комунікацію.

До міжособової комунікації прийнято відносити її засоби і форми, в яких повідомлення адресовано цілком конкретному індивіду; сюди входить бесіда, професійне обговорення, розсилання препринтів та ін.

При налагодженні міжособових комунікацій слід урахувати роль комунікативних бар'єрів – психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) та ін.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані:

- 1) із сприйняттям;
- 2) семантичними бар'єрами;
- 3) невербальними перепонами;
- 4) неякісним зворотним зв'язком;
- 5) невмінням слухати.

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у наступному: люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Однією із перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника і одержувача інформації. Пові-

домлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри, антагонізму.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через *семантичні бар'єри*, різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонації. Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів не просто, оскільки одні і ті ж слова мають багато значень. Так, відоме слово "замок" має щонайменше три значення: *замок* – фортеця, *дверний замок* і *замок* – якийсь предмет, який став мокрим.

Значення символу виявляється завдяки досвіду; воно варіює у залежності від контексту, ситуації, при якій використано символ. Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення таких широковживаних слів, як "оптимальність", "ефективність", "продуктивність" тощо.

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення – надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркуваннях, неправильному відношенні до чогось, недостатній увазі і втраті інтересу.

Обмін інформацією відбувається належним чином через погану структуру повідомлень (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення та ін.), а також недостатню увагу до невербальних комунікацій.

Вже згадувалося, що в невербальній комунікації використовують, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, здивовано підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення – це все приклади невербальної комунікації. Використання пальця як "вказуючого перста", прикривання рота рукою, доторкання до руки співрозмовника, в'яла поза також відноситься до невербальних способів передачі смислу (значення). Сюди ж можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Американський вчений Мехребієн вважає, що 55% повідомлень сприймаються через обличчя, пози і жести, а 38% – через інтонації і модуляції голосу. Звідси виходить, що лише 7% залишається словам, які ми вживаємо.

Треба правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати те, що ви бажаєте. Слід також знати звичаї інших народів. Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід зразу ж прочитати її і засвоїти. Якщо ж ви покладете її у кишеню, не прочитавши, то він розцінить це як свідчення того, що його вважають незначною особою. Таким чином, дуже часто те, як ми говоримо, важливіше того, про що ми говоримо. І нерідко знижує ефективність

комунікації поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина була однаково точна, відправляючи і приймаючи інформацію. Необхідно також уміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати питання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, співпереживати тому, хто говорить.

Якою б не була мета спілкування, завжди варто знати технічні *прийоми ефективного слухання* й уміти невимушено користуватися ними. Рекомендації, розроблені відомим спеціалістом у цій галузі Іствудом Атватером, зводяться до таких:

1. Виявити свої звички слухання, їх сильні й слабкі сторони, характер помилок. Чи не дуже швидко робите висновки про людей? Чи часто перебиваєте співрозмовника? Які характерні перешкоди у спілкуванні відчуваєте? Які з них часто повторюються? Знання своїх звичок – це перший крок до їх вдосконалення.
2. *Не уникайте відповідальності за спілкування.* Вона двобічна, оскільки в спілкуванні беруть участь двоє, у ролі слухача вони виступають по чергово. Вмійте показати співрозмовнику, що дійсно слухаєте й розумієте його. Цього можна досягти конкретними запитаннями й активними емоціями. Як зможе співрозмовник дізнатися, що ви його розумієте, якщо самі не скажете йому про це?
3. *Будьте уважні.* Вмійте підтримувати візуальний контакт із співрозмовником, але без настирливості чи пильного погляду, що часто сприймається як ворожість. Слідкуйте, щоб ваші пози й жести говорили про те, що ви слухаєте співрозмовника. Пам'ятайте, що партнер хоче спілкуватися з уважним, жвавим співрозмовником.
4. *Вмійте зосередитися на тому, що говорить співрозмовник.* Це вимагає свідомих зусиль, оскільки зосередженість утримується недовго (менше однієї хвилини). Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон). Не допускайте «блукання» думок.
5. *Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, але й почуття співрозмовника.* Пам'ятайте, що люди передають свої думки й почуття «закодованими», відповідно до прийнятих соціальних норм.
6. Вмійте бути спостережливими. Слідкуйте за невербальними сигналами того, хто говорить, оскільки на емоційне спілкування припадає більша частина спілкування. Треба слідкувати за виразом обличчя співрозмовника, як він дивиться на вас, як підтримує контакт, як сидить чи стоїть, як поводить себе під час розмови. Відповідають невербальні сигнали співрозмовника його мовленню чи суперечать йому?
7. *Чи позитивною є ваша реакція на співрозмовника.* Ваше ставлення

допомагає йому точніше висловлювати свої думки. Негативна реакція з вашого боку викличе захисну реакцію, почуття невпевненості, настороженість.

8. *Прислухайтесь до самого себе.* Ваша стурбованість й емоційне збудження заважають слухати партнера. Якщо його мова й поведінка зачіпають ваші почуття, спробуйте виявити їх, це допоможе з'ясувати ситуацію. Вам стане легше слухати.
9. *Пам'ятайте, що часто метою співрозмовника є одержати від вас щось реальне, або змінити вашу думку, чи примусити зробити щось.* В цьому випадку дія – найкраща відповідь співрозмовнику.
10. Неодмінно потрібно *слідкувати за мовою, власною поставою, жестами, вивчати прийоми емпатії* (готовність влазити в «чужу шкуру»).

Щоб досягти успіхів у міжособових комунікаціях, менеджер повинен мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації і про методи удосконалення такого обміну. Обмін інформацією в організації можна покращити, створивши систему зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, здійснюючи управлінські дії, що сприяють формуванню висхідних і бокових гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині організації й застосовуючи досягнення сучасної інформаційної технології.

Найпростішою перешкодою в організаційних комунікаціях є *перекручення* повідомлень;

- 1) ненавмисно, в силу труднощів у міжособових відносинах;
- 2) свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його у своїх інтересах;
- 3) внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

У комунікаційному процесі часто мають місце *інформаційні перевантаження*. Керівник, зайнятий переробкою інформації, що надходить, та необхідністю підтримувати інформаційні обміни, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через *недосконалу структуру управління*: зайва кількість ієрархічних ступенів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях слід чітко визначати *потребу в інформації* кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань.

Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Американські компанії розробляють і впроваджують пізні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організують опитування, слідкують за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікацій використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, стилю викладу матеріалу, технічних засобів тощо. Нині знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язане із успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку, інтерактивних термінів типу "відеотекст" і т.п.

Великі комунікативні можливості для менеджменту відкриваються за умов приєднання підприємств та організацій до системи Internet – найбільшої глобальної інформаційної мережі у світі, якою нині користуються більше 70 млн. чол. З допомогою Internet можна: приймати та відправляти пошту, брати участь у телеконференціях; обмінюватися файлами; вести одночасно розмову з декількома сотнями людей, не відходячи від комп'ютера; здійснювати пошук різної інформації, використовувати обчислювальні потужності комп'ютерів та ін.

Розвиток нових технічних засобів веде до зміни цілей і змісту повідомлень. Нині можна вести мову про тенденцію до інтерактивності нових комунікаційних каналів, завдяки чому, наприклад, споживачі не тільки зможуть одержувати інформацію, але відбирати і замовляти її, а також посилати повідомлення у відповідь. Нові засоби забезпечують доступ до величезних банків даних, у результаті чого буде зростати інформованість учасників комунікаційного процесу.

Контрольні запитання і завдання

1. Сутність і роль організаційних комунікацій.
2. Які види комунікацій використовуються в управлінні?
3. Види і форми комунікацій.
4. Процес комунікацій: елементи та етапи.
5. Значення неформальних комунікацій для діяльності організації.
6. Розкрийте особливості невербальних комунікацій.
7. Наведіть відомі вам засоби удосконалення організаційних комунікацій.
8. У чому полягає мистецтво спілкування?

Тестові завдання для поточного контролю за темою 6

6.1. Основна мета комунікаційного процесу:

- а) передати інформацію;
- б) забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну;
- в) зібрати інформацію;
- г) обробити інформацію.

6.2. Як називають канал передачі неформальних комунікацій:

- а) «плітки»;
- б) «управління засноване на виходах в народ»;
- в) «виноградна лоза»;
- г) всі відповіді правильні.

6.3. Обмін інформацією починається з:

- а) кодування ідеї (інформації);
- б) зародження ідеї;
- в) передачі інформації;
- г) декодування інформації.

6.4. Вертикальні комунікації:

- а) комунікації між рівнями управління;
- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації із зовнішнім середовищем;
- г) це обмін неформальною інформацією в організації.

6.5. Горизонтальні комунікації:

- а) що передаються зверху донизу і навпаки;
- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації із зовнішнім середовищем;
- г) це обмін неформальною інформацією в організації.

6.6. Комунікації за межами організації:

- а) це «розповсюдження пліток»;
- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації із зовнішнім середовищем;
- г) це обмін неформальною інформацією в організації.

6.7. «Управління засноване на виходах в народ» – це:

- а) комунікації між рівнями управління;
- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації із зовнішнім середовищем;
- г) одержання інформації із розмов з підлеглими, в неформальній обстановці;

6.8. Комунікації «керівник-підлеглий» – це:

- а) комунікації, що передаються по висхідній;

- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації по нісхідній;
- г) це обмін неформальною інформацією в організації.

6.9. Реклама – це:

- а) комунікації, що передаються зверху донизу і навпаки;
- б) комунікації між підрозділами, відділами, службами;
- в) комунікації із споживачами;
- г) це обмін неформальною інформацією в організації.

6.10. Згідно дослідженням, чи можна довіряти плиткам?

- а) на 100 %;
- б) не довіряти зовсім;
- в) у середньому на 70-90%;
- г) на 10%.

6.11. Які з комунікацій є найбільш важливішими для організації?

- а) вертикальні;
- б) горизонтальні;
- в) реклама;
- г) всі комунікації мають значення для організації.

6.12. В якій послідовності відбувається комунікаційний процес?

- а) зародження ідеї, передача, кодування і вибір каналу, декодування;
- б) зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування;
- в) кодування і вибір каналу, передача, декодування;
- г) передача, кодування і вибір каналу, декодування.

6.13. Що в процесі обміну інформацією означає такий елемент як «відправник»?

- а) особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- б) це засіб передачі інформації;
- в) особа, яка бажає донести свою ідею чи інформацію до інших, знайти інформацію, виразити думки та емоції;
- г) це інформація закодована за допомогою символів.

6.14. Що в процесі обміну інформацією означає такий елемент як «канал»?

- а) особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- б) це засіб передачі інформації;
- в) особа, яка бажає донести свою ідею чи інформацію до інших, знайти інформацію, виразити думки та емоції;
- г) це інформація закодована за допомогою символів.

6.15. Що в процесі обміну інформацією означає такий елемент як «повідомлення»?

- а) особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- б) це засіб передачі інформації;
- в) особа, яка бажає донести свою ідею чи інформацію до інших, знайти інформацію, виразити думки та емоції;
- г) це інформація закодована за допомогою символів.

6.16. Що в процесі обміну інформацією означає такий елемент як «одержувач»?

- а) особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- б) це засіб передачі інформації;
- в) особа, яка бажає донести свою ідею чи інформацію до інших, знайти інформацію, виразити думки та емоції;
- г) це інформація закодована за допомогою символів.

6.17. Що в комунікаціях означає зворотній зв'язок?

- а) це все, що перекручує зміст повідомлень;
- б) процес обміну інформацією, її змістовним значенням;
- в) це процес, коли відправник та одержувач інформації обмінюються комунікативними ролями;
- г) реальність для конкретного індивіда.

6.18. Що в комунікаціях означає «шуми»?

- а) це все, що заважає сприймати зміст інформації;
- б) процес обміну інформацією, її змістовним значенням;
- в) це процес, коли відправник та одержувач інформації обмінюються комунікативними ролями;
- г) процес розуміння людьми змісту речей.

6.19. Що таке сприйняття?

- а) це все, що перекручує зміст повідомлень;
- б) процес обміну інформацією, її змістовним значенням;
- в) це процес, коли відправник та одержувач інформації обмінюються комунікативними ролями;
- г) процес розуміння людьми змісту речей в своєму світогляді.

6.20. Від чого залежить сприйняття людини?

- а) від накопиченого досвіду;
- б) емоційного стану;
- в) потреб, кола інтересів;
- г) всі відповіді правильні.

6.21. Семантичні перешкоди в комунікації – це:

- а) розбіжності способів використання слів та їх значень;

- б) увага до проблем та почуттів інших людей;
- в) перешкоди, що пов'язані з невірним розумінням жестів, міміки, постави;
- г) інформаційні перевантаження.

6.22.Емпатія- це:

- а) розбіжності способів використання слів та їх значень;
- б) увага до проблем та почуттів інших людей;
- в) перешкоди, що пов'язані з невірним розумінням жестів, міміки, постави;
- г) інформаційні перевантаження.

6.23.Невербальні перешкоди – це:

- а) розбіжності способів використання слів та їх значень;
- б) увага до проблем та почуттів інших людей;
- в) перешкоди, що пов'язані з неправильним розумінням жестів, міміки, постави;
- г) інформаційні перевантаження.

Змістовий модуль 2

Механізм системного управління організаціями

Тема 7. Планування в організації

- 7.1. Сутність, Функції та переваги стратегічного планування.
- 7.2. Визначення місії і цілей організації.
- 7.3. Аналіз внутрішнього середовища.
- 7.4. Оцінка й аналіз зовнішнього середовища.
- 7.5. Вивчення стратегічних альтернатив.
- 7.6. Реалізація стратегічного плану та контроль за його виконанням.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Надати визначення функції планування.
2. Перерахувати переваги та недоліки планування.
3. Розрізняти стратегічне та операційне планування.
4. Давати визначення цілям та місії організації, розуміти їх відмінність.
5. Розрізняти стратегії різних рівней та видів.
6. Пояснити сутність SWOT- аналізу.
7. Охарактеризувати завдання стадії реалізації стратегії.

7.1. Сутність, функції і переваги стратегічного планування

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту

споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування, яке за своїми основними ознаками було більш гнучким. Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє – не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,
- як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Отже **стратегічне планування** – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

Система стратегічних, поточних та оперативних планів організації

Як уже зазначалося, лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів, а також відмінності в їхньому змісті ілюструє рис.7.1.

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани та бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.

Так, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), в яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані.

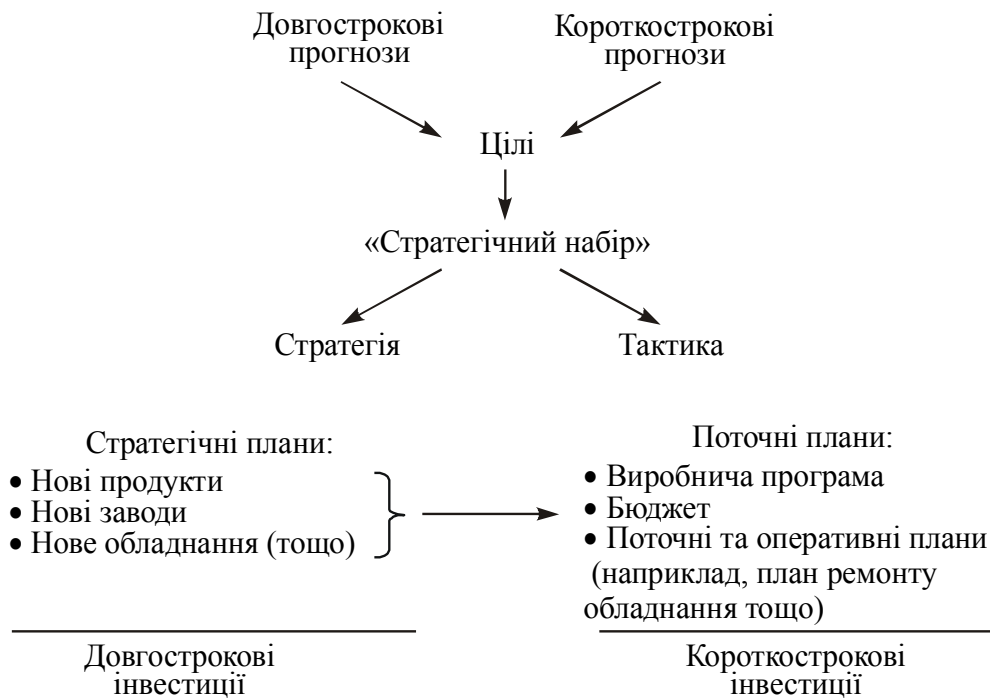


Рис. 7.1. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт зі спорудження нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного та організаційного розвитку.

Потрібно зазначити, що квартальні й місячні плани традиційно визначають межі, в яких кожний цех звітує перед керівництвом підприємства про факти виконання своєї виробничої програми, а отже, про досягнення кількісних і якісних показників роботи. Цим самим підбиваються підсумки реалізації загальних цілей підприємства, окремих цілей і завдань кожного цеху. До планів зі збуту продукції та надання послуг включаються показники з експорту продукції, зарубіжному ліцензуванню, наданню технічних послуг.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план фірми, підприємства.

Варіанти розвитку подій та розподілу ресурсів між окремими напрямками відображено в системі *альтернативних планів*.

Альтернативні плани – це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені найбільш ймовірні варіанти розвитку подій, що втілені у відповідну систему заходів, розроблену для кожного з варіантів, які має здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) плану. Вони можуть існувати також у вигляді планових завдань програм або проектів для виконавців і співвиконавців. Для забезпечення їх виконання необхідно розробляти обґрунтовані одноразові плани, що є етапами на шляху досягнення цілей.

Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні відрізки часу. До таких типів планів можна віднести план проведення засідань правління, представлення звітної документації, поновлення інформаційної бази тощо.

Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень – це постійно діючі плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття і виконання типових рішень для наявної організації.

Окремо варто розглянути так звані «плани формування планів», що являють собою врегульовану послідовність процедур щодо розробки планових документів різного типу.

Технологічні процедури з розробки планів програм і проектів – це стандартні, постійно діючі плани, в яких визначено послідовність етапів з розробки та узгодження планів, проектів і програм різних типів. Вони найчастіше існують у вигляді постійно діючих планових календарів. Окреме місце займають так звані організаційні плани, які є зв'язуючою ланкою між процесом планування та виконанням планів.

Організаційні плани є постійно діючими. У них описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації. Вони пов'язані з іншими організаційними документами (наприклад, з положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями тощо).

Через організаційні плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому чим раніше буде зроблено «підключення» виконавців до процесу планування, тим активнішу участь вони братимуть у виконанні запланованих робіт.

Стратегічне планування складає набір дій і рішень, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організації. Його завдання полягає у впровадженні нововведень і змін.

У рамках стратегічного планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності.

Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл обмежених ресурсів, такі як матеріальні та фінансові фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього оточення. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому розумінні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини фірми із зовнішнім оточенням. Необхідно пристосовуватись як до сприятливих можливостей, так і до загроз. Слід виявити відповідні варіанти, які б забезпечили ефективне пристосування фірми до зовнішніх умов існування. Стратегічне планування процвітаючих фірм пов'язане насамперед зі створенням нових можливостей за рахунок розробки і впровадження більш удосконалених виробничих систем, а також шляхом взаємодії з урядом і суспільством у цілому.

Внутрішня координація включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних і слабких сторін діяльності фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Цей процес є невід'ємною часткою управлінської діяльності.

Стратегічне передбачення. Ця діяльність включає здійснення прогнозних процедур, що можуть базуватись як на інтуїтивному, так і формалізованому підходах. В останньому випадку застосовуються імітаційні моделі, що дозволяють моделювати на комп'ютері можливість виникнення загроз і сприятливих можливостей. Цей процес базується на систематичному розвитку мислення менеджерів шляхом їх навчання з допомогою ділових ігор, основу яких складають моделі минулих стратегічних рішень. Здатність навчатись на минулому досвіді дає можливість правильно скоригувати стратегічний напрям і підняти рівень професіоналізму.

Досвід таких фірм, як ІВМ, "Істмен Кодак" та інших свідчить, що намагання керівництва навчатись на минулому досвіді і прогнозувати майбутнє приносить стійкий успіх. Місце керівника вищого рівня визначається не тільки в ініціюванні процесу стратегічного планування, але й зі здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу.

Щоб зрозуміти суть стратегічного планування, необхідно повернутися до поняття стратегії, Термін «стратегія» походить від грецького слова «strategos» («stratos» – військо і «ago» – веду) й означає «мистецтво генерала». Військове походження цього терміна не повинне викликати подиву, саме «strategia» дозволила Олександрові Македонському завоювати світ.

У сучасній літературі можна також відокремити дві основних *концепції стратегії* – *філософську та організаційно-управлінську*.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як *шаблон* логічної, послідовної *поведінки*, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* – це «*визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей*»

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю *стратегія* є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності».

Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр»¹, що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», зтягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті – бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдо зразках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають *стратегію* як «хитрий маневр», що допомагає обійти конкурентів.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як *стратегія*.

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики*.

Слід акцентувати увагу на змісті категорії «*політика*» та визначити її взаємозв'язок із стратегіями. У стратегічному управлінні застосовуються такі поняття (вони потім знаходять втілення у певних інструментах впливу) як «*політика*» у розумінні «політика ведення бізнесу» (англійською – *policy* або *business policy*), а також «політики» у розумінні «правила та засоби реалізації рішень або планів» (англійською – *politics*). Для усунення різних тлумачень поняття «політика» у широкому розумінні цього явища, пов'язаних з не завжди коректним перекладом, розкриємо сутність цього явища.

Політика разом з цілями та стратегіями:

- визначає особливості функціонування організації, але, на відміну від них у явному вигляді, *не має кількісно визначеного цільового начала*;
- несе в собі обмежувальний або приписувальний характер дій або відношень в організації, створює загальну «атмосферу», де й відбувається діяльність.

Найбільш відомими та вживаними на практиці є кадрова, дивідендна, технічна політика, політика спеціалізації та уніфікації виробництва тощо.

«Політика» (у широкому розумінні) визначає сукупність «політик» (у вузькому значенні), тобто певних «правил». Одні правила мають широкий зміст, інші – досить вузький, що стосується окремого боку життя організації, функції або рішення. Загальне для політики та правил, які вона встановлює є те, що вони визначають межі діяльності та поведінки в організації, орієнтуючи тим самим функціонування організації по реалізації стратегій для досягнення цілей.

Багато правил мають довгостроковий характер. Інші – устанавлюються лише для розробки та реалізації певної стратегії, мети.

Політика може бути об'єктом управлінського впливу, якщо стратегічне завдання полягає у зміні внутрішніх відносин, організаційної культури тощо. Водночас, політика «пронизує» всю стратегічну діяльність або – сприяє виконанню стратегій, або може вплинути на них так, що вони не виконуватимуться чи зміняться по суті, якщо стратегія і політика не відповідатимуть одна одній.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності:

- ✓ місію;
- ✓ наявну політику;
- ✓ конкурентні переваги;
- ✓ особливості організації бізнесу;
- ✓ ринки збуту, де діє фірма;
- ✓ продукцію (послугу);
- ✓ ресурси;
- ✓ структуру;
- ✓ виробничу програму;
- ✓ організаційну культуру.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі».

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль та аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнутим за умови виконання певних вимог.

7.2. Визначення місії і цілей організації

Першочерговим та суттєвим рішенням при здійсненні планування є вибір цілій організації. Основна загальна ціль організації визначається як *місія* або

генеральна мета підприємства. Місія служить орієнтиром, на якому керівництво обґрунтовує свої рішення.

Генеральна мета організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: генеральна мета організації у ринковій економіці трактується як **місія**.

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «*бачення*» розвитку фірми, «*філософія існування фірми*» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «*бачення*» його розвитку.

«*Бачення*» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається на основі довгострокового «*бачення*» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати. За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «*бачення*» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

«*Бачення*» дуже тісно пов'язане з *філософією функціонування підприємства*.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень. Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як «*бачення*», *філософія існування*, цінності, що поділяються персоналом, і *місія*.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання:

До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Що для цього треба зробити?

Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у *місії підприємства*.

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне – сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія – це своєрідна реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів:

- 1) історія фірми, у процесі якої формувалася філософія фірми, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;
- 2) існуючий стиль поведінки і способи дії власників та управлінського персоналу;
- 3) ринкове середовище;
- 4) ресурси, що вона може використати для досягнення цілей;
- 5) відмінні риси, якими володіє організація.

Місія організації як сформульоване твердження звичайно розробляється її вищим керівництвом. Часто місія буває сформульована засновником організації.

Основними групами людей, чий інтерес впливають на діяльність організації, а також повинні бути враховані під час визначення її місії, є:

- власники організації;
- співробітники організації, що забезпечують діяльність організації своєю працею;
- покупці продукції організації (споживачі);
- ділові партнери організації;
- місцеве співтовариство, що знаходиться з організацією у взаємодії, зв'язаній у першу чергу з формуванням соціального й екологічного середовищ існування організації;
- суспільство в цілому, в особі державних інститутів, взаємодіюче з організацією в політичній, правовій, економічній і інших сферах.

Місія організації в більшій чи меншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вищевказаних суб'єктів.

Існують три основних аспекти, які слід ураховувати під час формування глибокого стратегічного бачення та виразу його у вигляді формулювання місії:

1. чітке розуміння того, у якій сфері бізнесу працює організація;
2. вираз свого бачення та місії яким, натхненним і стимулюючим чином;
3. знання того моменту, коли необхідно змінити стратегічний курс і місію компанії.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Усі цілі встановлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що виявляються як «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації (попри все це належить до її «виходів», тобто результатів діяльності), яких треба досягти завдяки використанню її виробничого потенціалу.

Якщо місія організації задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають зміст її існування, то *конкретний кінцевий стан* до якого (у кожен момент часу) прагне організація, фіксується у вигляді її *цілей*. Вони точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну має бути зроблено, націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися.

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Беручи до уваги існуючий стан організації, її перспективи та характер діяльності, цілі можуть відображати тенденції до зростання, стабілізації та скорочення.

Цілі *зростання* відображають співвідношення між темпами зміни обсягу продажу та прибутку організації й галузі загалом. Залежно від того, яким є це

співвідношення, темпи зростання організації можуть бути дуже швидкими, стабільними або сповільненими. Ціль швидкого зростання є найпривабливішою, але складною для реалізації. Досягнення стабільного зростання передбачає, що організація розвиватиметься такими ж темпами, як і галузь загалом (прагнення до збереження своєї частки ринку).

Ціль *скорочення* вибирають тоді, коли організація з різних причин вимушена розвиватися повільнішими темпами, ніж уся галузь (у деяких випадках мова йде про зменшення своєї частки ринку). Скорочення не завжди пов'язане з кризовими явищами і може вибиратись організацією після періоду швидкого зростання.

Діяльність організації охоплює певні функціональні сфери (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації), що відповідно пов'язано з досягненням певних цілей для кожної з них. Організація не може зосереджуватись на одній-єдиній цілі, а має визначати кілька найбільш вагомих орієнтирів, дій. Під час формулювання цілей особливу увагу звертають на такі напрями: прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо); ефективність (собівартість одиниці продукції, фондвіддача основних фондів тощо); продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо); ринок (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів тощо); виробнича потужність (приріст потужності організації загалом або її структурних підрозділів); персонал (зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, поліпшення умов праці тощо).

В організації, яка має декілька (найчастіше три-чотири) рівнів управління, формується ієрархія цілей, яка є декомпозицією цілей вищих рівнів. Цілі вищого рівня мають узагальнюючий характер і триваліший горизонт їх реалізації, у свою чергу, цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей відіграє особливо важливу роль, тому що забезпечує орієнтацію всіх підрозділів на досягнення цілей найвищого рівня. У випадку правильної побудови ієрархії цілей кожний підрозділ і конкретний виконавець, досягаючи власної мети, сприяють досягненню загальної мети організації.

Визначення цілей є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків. Досвід свідчить, що організації, менеджери яких визначають цілі для кожного базового показника діяльності та докладають максимальних зусиль для їх досягнення, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Отже, ціль є основою побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем (різниця між бажаним і досягнутим

рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення. Класичною стала фраза засновника компанії "Х'юлетт-Пакард": "Неможливо управляти тим, що неможливо виміряти... Все, що вимірюється, досягне". При формулюванні цілей дотримуються таких правил:

Цілі повинні бути *досяжними*, тому що нереальна для досягнення ціль зумовлює демотивацію працівників і втрату ними основного орієнтира. Для того, щоб намічені цілі були стимулом організації у використанні наявного потенціалу, вони мають відповідати критерію: "важко, але можливо".

Цілі повинні бути *гнучкими*: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться в оточенні.

Цілі мають підлягати *вимірюванню*: кількісний вимірник дає змогу оцінити рівень їх досягнення. Цілі повинні бути *конкретними*, чітко визначати терміни і виконавців. Чим конкретніша ціль, тим легше вибрати відповідну стратегію її реалізації.

Цілі мають бути *сумісними*. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим. У великій організації має бути сумісність між цілями різних структурних підрозділів і рівнями управління. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи їх, поліпшує результати діяльності організації.

Іноді перелічені особливості цілей називають SMART-характеристикою. SMART – це аббревіатура п'яти слів і понять (*specific* – точне формулювання, *measurable* – придатна до вимірювання, *achievable* – досяжна, *related* – сумісність, *time-bound* – визначеність часу її досягнення).

Дотриматись усіх зазначених вимог доволі складно, а іноді й неможливо, тому що деякі з них є взаємозаперечуваними (наприклад, конкретність заперечує гнучкість). Вважають, що цю проблему можна подолати, якщо враховувати та аналізувати взаємодоповнювальні вимоги. Практично це зводиться до визначення важливості кожної з вимог. Таким чином, цілі є обов'язковою умовою успішного функціонування та виживання організації в перспективі, але зробити правильний стратегічний вибір можна тільки за умови відповідно сформульованих цілей розвитку організації.

7.3. Аналіз внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна

охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації..

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загроз його існуванню тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища. Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. З сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів. Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Можливий набір характеристик внутрішнього середовища запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд. Наприклад, до сильних сторін організації належать висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких — відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо.

Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути. Наприклад, експерти вважають, що німецька фірма "Сіменс", зосередившись на слабких сторонах і врахувавши не всі свої переваги, може повільно втрачати здобуті позиції на світовому ринку. Як слід діяти переконливо доводить "Дженерал Електрик": компанія відмовляється від видів діяльності, навіть рентабельних, якщо вони вичерпали резерви зростання, і спрямовує зусилля на їхні пріоритетні види.

Показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища організації

1. Загальні характеристики підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
- «оптимальність розмірів» підприємства (рівень концентрації);
- складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
- фаза «життєвого циклу» підприємства та його окремих частин;
- капітало-, науко-, трудомісткість та інші показники щодо продукції;
- додана вартість продукту.

2. З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):

- розміри сегмента ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку marketing-mix (у широкому розумінні, зокрема реклами);
- рівень продажу та вартість розподілу;
- наявність стратегій завоювання та зростання потенціалу ринку;
- система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/ пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється (зокрема аналіз і прогноз фаз «життєвого циклу» для різних продуктів з метою їх балансування);
- рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ними витрати);
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарів.

3. З виробництва (техніки і технології):

- можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
- тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);
- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їх співвідношення);

- можливості змін у технології і технічному оснащенні, рівень технології (фаза її «життєвого циклу») та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);
- рівень патентного захисту технології і продукції;
- якість виробництва, використання комп'ютерних технологій;
- рівень оновлення устаткування;
- виробничі потужності та їх завантаження, можливості економії на масштабах виробництва;
- гнучкість виробничого потенціалу;
- забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нову сировину, матеріали і т. ін.;
- витрати на виробництво та можливість установаження конкурентних цін;
- витрати на диверсифікацію, конверсію;
- ефективність виробництва.

4. *З фінансів:*

- можливості пом'якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
- ліквідність;
- розміри заборгованостей;
- прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI і т. ін.);
- рівень реінвестування;
- розміри кредитів та їх повернення;
- джерела фінансування та фінансова стабільність;
- обсяги та напрямки інвестицій;
- обсяги запасів;
- готівка.

5. *З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР):*

- рівень інвестицій у НДПКР;
- дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття і т. ін.);
- наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
- професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.

6. *З організації та управління:*

- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
- використання системи стратегічного управління, її особливості та рівень розвитку;
- рівень розвитку аналітичних підсистем;

- організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
- комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
- специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
- технологія управління та специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);
- система контролю діяльності підприємства;
- неформальна система управління підприємством;
- техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

7. Щодо персоналу:

- можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- структура та рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
- компетентність керівників і підлеглих;
- система заробітної плати та рівень доходів робітників, «участь у прибутках»;
- методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

8. З організаційної культури:

- цінності й норми, що визнаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль);
- «атмосфера», «клімат» у колективі;
- мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди;
- система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень;
- переважний стиль керівництва.

Наведений як приклад перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їх кількості, однак на практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою інформації для їх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем.

7.4. Оцінка й аналіз зовнішнього середовища

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого контролюються зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити потенційні можливості та загрози.

Можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Нині існують різні підходи до визначення складових цього прошарку середовища та дослідження його впливу на діяльність організації.

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу: виходячи з абрєвіатури англійських слів: р – *policy*; е – *economy*; s – *society*; t – *technology* – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами :

1. *Економічні* – фактори, що пов'язані з характером економіки та економічних процесів.
2. *Політичні , правові* — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. *Соціально-демографічні фактори*, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. *Технологічні* – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».
5. *Конкуренція* – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.
6. *Географічні* – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).
7. *Міжнародні фактори*.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває *складність зовнішнього середовища*. Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відстежувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати:

- *взаємозв'язок* факторів, що характеризується силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- *складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;
- *динамічність і рухомість*, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища;
- *невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Потрібно зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів та галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо.

Проте недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами, наприклад, будувати сценарії та економіко-математичні моделі для виявлення взаємовпливу факторів. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, зібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів.

Отже за допомогою аналізу зовнішнього середовища організація складає перелік можливостей та загроз, з якими вона зустрічається в цьому середовищі. Цей перелік поєднує як вимірювання значущості кожного фактора для організації, так й оцінку його впливу на діяльність організації.

7.5. Вивчення стратегічних альтернатив

Після аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища керівництво має приступити до визначення альтернатив стратегічного розвитку.

Формування стратегії – завдання не тільки для керівників вищої ланки. У великих організаціях у прийнятті рішень відносно того, які підходи використовувати і які нові дії ініціювати, залучені не тільки головні керівники корпорації, але й керівники комерційних і виробничих підрозділів, керівники головних функціональних напрямів усередині компанії й усередині підрозділів (виробництво, маркетинг, збут, фінанси, кадри і т.д.); керівники виробничих підприємств; керівники, що відповідають за розробку і виготовлення товарів; місцеві та регіональні завідувачі відділів збуту і керівники низової ланки тощо.

На підприємствах, що займаються різними видами діяльності (диверсифіковані організації) стратегія формується на чотирьох окремих організаційних рівнях (рис. 7.2).

На першому рівні розробляється стратегія для компанії і для всіх її бізнесів у цілому (**корпоративна** стратегія). Вона характерна для компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

На другому рівні – стратегія для кожного окремого бізнесу, які зробили компанію диверсифікованою (стратегія **бізнесу**). Полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

На третьому – стратегія для кожної функціональної сфери всередині бізнесу (**функціональна** стратегія). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей. За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну. Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед функціональних стратегій посідає маркетингова, яка має найвищий пріоритет. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна, соціальна.

На четвертому рівні формуються більш вузькі стратегії для основних робочих підрозділів: виробництв, регіонів, відділів у функціональних службах (**операційна** стратегія).

В організаціях з однією сферою діяльності (бізнесом) ієрархія має три рівні (крім корпоративної).



Рис. 7.2. Ієрархія формування стратегії

Розглянемо найбільш поширені, вивіреною практикою й широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу. Звичайно ці стратегії називаються *базисними* або *еталонними*.

Вони відбивають чотири різних підходи до росту організації і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох елементів: продукт, ринок, галузь, становище фірми всередині галузі, технологія.

Кожний із п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючому або новому.

1. Стратегії концентрованого росту

Сюди потрапляють ті стратегії, що пов'язані зі зміною продукту (чи) ринку. У цьому випадку фірма намагається поліпшити свій продукт або почати робити новий, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку або ж переходить на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, при якій фірма робить усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;

- *стратегія розвитку ринку*, що полягає в пошуку нових ринків для вже існуючого продукту;
- *стратегія розвитку продукту*, що припускає вирішення завдання росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

2. Стратегії інтегрованого росту

Це такі стратегії бізнесу, що пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Звичайно, фірма може вдатися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям.

Фірма може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення всередині. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища фірми всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого росту:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* (інтеграція назад) спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж придбати компанії, що вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії дає позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більш того, постачання як центр витрат для фірми може перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;
- *стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед* (інтеграція вперед). Виражається в рості фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між фірмою та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

3. Стратегії диверсифікованого росту

Диверсифікація – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, коли фірма більш не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у межах даної галузі.

Сформульовано основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого росту:

- ринки здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або скорочення попиту на продукт, унаслідок того, що продукт перебуває в стадії умирання;

- поточний бізнес дає перевищені потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є такі:

- *стратегія центрованої диверсифікації* базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючому бізнесі. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, що вкладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших, сильних сторонах функціонування фірми.
- *стратегія горизонтальної диверсифікації* припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно незв'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості фірми (наприклад у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім уже виробленому продуктові.
- *стратегія конгломератної диверсифікації* полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із уже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

4. Стратегії скорочення

Вони реалізуються тоді, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду чи росту у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігається спад і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках фірми вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації* здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес і означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації;

- *стратегія „збору врожаю”* припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб за умови поступового скорочення даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення одержання максимального сукупного доходу;
- *стратегія „відсікання зайвого”* полягає, в тому, що фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу;
- *стратегія скорочення витрат*, де основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

У своїй практиці фірма може одночасно реалізувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Використання такого підходу називається комбінованою стратегією або стратегією сполучення.

Вибір стратегії. Після визначення і вивчення альтернатив керівництво повинно обрати конкретну стратегію. Метою цього блоку є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищила б довготермінову ефективність організації. Ділова стратегія організації – це довготривалий план підтримки її діяльності в такому стані, який би відповідав головному принципу ефективності. Важливим обов'язком і правом керівництва є здійснення впливу на всю організацію. Щоб здійснити цю процедуру, керівники вищого рівня повинні мати чітку і схвалену всіма співробітниками концепцію фірми її майбутнього. І вибір повинен бути визначеним і однозначним, достатньо дослідженим і оціненим.

Фактори, що впливають на стратегічний вибір

1. *Ризик.* Слід відповісти на питання, який рівень ризику є прийнятним.
2. *Знання минулих стратегій.* Їх вплив на вибір нової стратегії є значним.
3. *Реакція на власників.* Нерідко власники (державна, акціонери, приватні особи) обмежують гнучкість керівництва при виборі альтернативи. Тому їх вплив слід обов'язково враховувати.
4. *Фактор часу* у прийнятті рішення може сприяти успіху або невдачі. Реалізація навіть гарної ідеї в невдалий час може призвести до провалу.

7.6. Реалізація стратегічного плану та контроль за його виконанням

Наступним кроком після того, як менеджери обрали стратегію, є перетворення її в дії і гарні результати. І якщо **розробка стратегії** пов'язана в основному з ринково-підприємницькою діяльністю, то її **реалізація** проходить через управління людьми і діловими процесами.

Виконання стратегії – це орієнтована на дії задача, що перевіряє здатність менеджерів проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставленої мети. Багато досвідчених менеджерів упевнено говорять про те, що *набагато легше розвинути стратегічний план на словах, ніж його здійснити*.

Процес виконання стратегії – це робота для всієї управлінської команди, а не тільки для декількох головних менеджерів. Він стосується кожного елементу організаційної структури, починаючи з найбільших виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами, робітниками. У цьому плані всі менеджери є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності, і всі співробітники є учасниками цього процесу.

Управління виконанням стратегії – це більше мистецтво, ніж наука.

Різні умови конкуренції та ділова практика, різна культура і політика, різні системи винагороди, різні шляхи розвитку організації й особистісні характеристики співробітників – усе це вимагає індивідуального підходу до реалізації стратегії, підходу, що базується на конкретній ситуації й особливостях організації.

Основні завдання стадії реалізації стратегії

У той час, як підходи менеджерів до реалізації стратегії повинні відповідати кожній конкретній ситуації, існують визначені базові завдання, що виконуються незалежно від особливостей організації. Вони містять:

- створення організаційної структури, здатної успішно виконувати стратегію;
- перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатньо ресурсів у ті види діяльності, що визначають стратегічний успіх;
- установлення відповідним стратегіям курсів, політики і процедур;
- уведення найкращої практики і техніки для забезпечення постійного розвитку і самовдосконалення;
- зроблені, вдало спроектовані системи, що забезпечують і створюють можливість персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль день у день (наприклад: Авіакомпанія *Delta American* комп'ютеризована попередньою системою замовлення квитків, системою навантаження й обробки багажу і програмою забезпечення

авіаперевезень; *Dominos Pizza* – має комп'ютерні системи в кожній зі своїх точок збуту, що полегшує виконання замовлень, облік персоналу, аналіз руху готівки і багато ін.);

- погоджування системи винагород і стимулювання з виконанням стратегії на високому рівні й досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії.

Розробляючи план дії реалізації стратегії, виконавець повинен почати з визначення того, що організації необхідно робити інакше і краще, щоб успішно реалізовувати стратегію, а потім продумати, як здійснити необхідні внутрішні зміни настільки швидко, наскільки це необхідно (практично можливо).

Одним із творчих чи руйнуючих детермінантів успішного виконання стратегії є рівень керівництва процесом, тобто те, наскільки добре здійснюється керівництво. Менеджери можуть здійснювати керівництво різними способами. Вони можуть грати активну, помітну роль або не-ключову роль, «роль за сценою».

Вони можуть приймати рішення:

- авторитарно чи на основі консенсусу;
- делегувати повноваження в більшій чи меншій мірі;
- бути особисто залученими в деталі реалізації стратегії чи стояти осторонь й інструктувати інших;
- діяти швидко чи обережно.

Те, як менеджери керують процесом виконання стратегії, залежить від таких *факторів*:

- 1) їхній досвід і знання бізнесу;
- 2) чи є вони «новачками чи ветеранами» у даній галузі;
- 3) особисті взаємини з іншими співробітниками компанії;
- 4) їхні навички в діагностуванні і вирішенні проблем, а також навички адміністрування і міжособистісних відносин;
- 5) влада, якою вони будуть володіти;
- 6) бажаний ними стиль керівництва;
- 7) їхнє бачення тієї ролі, що вони повинні грати, щоб забезпечити виконання наміченого.

Хоча керівництво реалізацією стратегії (корпоративною та діловою) звичайно покладається на директорів і старших менеджерів, проте вище керівництво спирається на активну підтримку менеджерів середнього і

низового рівня, щоб забезпечити стратегічні зміни й ефективне виконання стратегії на постійній основі.

Менеджери середньої й низової ланки не тільки відповідають за те, щоб почати процес реалізації стратегії і здійснювати контроль за ним у рамках своїх повноважень, але також сприяють тому, щоб були досягнуті поставлені цілі; забезпечують тісний контакт із робітниками та службовцями, поліпшуючи виконання стратегії в ключових видах діяльності.

Незалежно від розміру і від того, які вимагаються зміни (радикальні чи незначні), найважливіша відмітна риса керівництва процесом виконання стратегії – це тверда впевненість у тому, що потрібно робити для того, щоб досягти бажаних результатів. Знання того, що потрібно робити, впливає з глибокого знання бізнесу і розуміння оточення, у якому функціонує організація.

Враховуючи, що підприємство – це відкрита система, яка діє в динамічному оточенні, можна стверджувати, що дуже часто виникають обставини, котрі роблять коригування стратегічних планів не тільки можливими, але й бажаними. Це відбувається в умовах, коли які-небудь стратегічні заходи не спрацьовують, іноді – коли в наявності помилки щодо прогнозування розвитку ситуації тощо. Навіть обґрунтована, добре впроваджувана стратегія іноді потребує часткового покращення внаслідок або розвитку науки і технічних розробок, або – появи нових можливостей чи загроз, або змін у значимості цілей, на які орієнтувалася стратегія тощо. Причинами перегляду стратегій можуть бути зміни, які відбулися на підприємстві, внаслідок дій персоналу або яких-небудь форс-мажорних обставин.

Це підвищує роль системи *моніторингу стратегічних планів*, тобто системи безперервного контролю та аналізу, що надає своєчасно інформацію про якість та обсяги виконаних робіт, затримки та перевищення витрат за окремими видами робіт тощо.

Моніторинг процесу стратегічного управління має за мету контроль, аналіз та оцінку всіх його компонентів для подальшого прийняття рішень: чи продовжувати діяльність у тому ж самому порядку, чи здійснити необхідні зміни і де саме?

Зрештою всі підсистеми та елементи стратегічного управління потенційно є об'єктами модифікації, різними за характером і масштабами.

Досвід показує, що для забезпечення ефективних коректив стратегічних планів є необхідним передбачити досить детальну проробку щодо строків, відповідальності та механізмів внесення змін. Зміни мають бути

обґрунтованими, очікуваними та сприйматися як необхідний нормальний процес.

Треба розрізнявати *зміни*, що впроваджуються у стратегічні плани *за масштабами наслідків: поточні, часткові та комплексні, кардинальні*. Останні не можуть відбуватися часто, оскільки це означає зміни в основних стратегіях і передбачає або – переорієнтацію діяльності фірми (а це пов'язано з великими витратами та втратами), або констатацію помилкового рішення, прийнятого раніше керівниками. Така ситуація зменшує довіру до компетентності менеджерів і має більше мінусів, ніж плюсів.

Однак не можна порушувати загальні характеристики стратегій, в тому числі гнучкість, тому обґрунтовані корективи приносять успіх організаціям.

Коригування стратегій та стратегічних планів стосується як загальних, так і забезпечувальних сфер діяльності та відповідних розділів планів. Можуть з'явитися нові засоби та способи досягнення стратегічних цілей, а відображені у планах – втратити свою актуальність.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте зміст і роль планування в управлінні організацією.
2. Які види планування вам відомі?
3. Стратегічне планування та місце стратегії в ньому.
4. Різноманітність стратегій та стратегічний набір.
5. Місія і цілі організації. Процес встановлення цілей.
6. Які стратегічні альтернативи може обирати організація?
7. У чому складність процесу реалізації стратегічного плану?

Тестові завдання для поточного контролю за темою 7

7.1. Якому із зазначених нижче визначень відповідає термін «політика» в аспекті організаційних відносин?

- а) всебічний комплексний план, який спрямований на забезпечення місії організації та досягнення її цілі;
- б) набір дій і рішень, які забезпечуються керівництвом і ведуть до розробки специфічних стратегій, які спрямовані на те, щоб допомогти організації досягти її мети;
- в) являє собою загальне керівництво щодо дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення мети;
- г) описує дії, які необхідно виконати в конкретній ситуації.

7.2. Якому із зазначених нижче визначень відповідає термін «правило» в аспекті організаційних відносин?

- а) описує дії, які необхідно виконати в конкретній ситуації;
- б) набір дій і рішень, які забезпечуються керівництвом і ведуть до розробки специфічних стратегій, які спрямовані на те, щоб допомогти організації досягти її мети;
- в) являє собою загальне керівництво щодо дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення мети;
- г) точно визначає, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації.

7.3. Якому із зазначених нижче визначень відповідає термін «процедура» в аспекті організаційних відносин?

- а) являє собою загальне керівництво щодо дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення мети;
- б) набір дій і рішень, які забезпечуються керівництвом і ведуть до розробки специфічних стратегій, які спрямовані на те, щоб допомогти організації досягти її мети;
- в) описує дії, які необхідно виконати в конкретній ситуації;
- г) точно визначає, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації.

7.4. З погляду взаємодії із зовнішнім середовищем, організація є:

- а) закритою системою;
- б) складною системою;
- в) відкритою системою;
- г) незалежною системою.

7.5. Хто формулює місію організації?

- а) директор (або власник);
- б) рада директорів спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками підприємства;
- г) вища організація.

7.6. Яке зі сформульованих положень розкриває зміст функції «планування»?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей;
- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
- г) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

7.7. Ціль – це:

- а) філософія і призначення, сенс існування організації;
- б) узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей

шляхом координації й розподілу ресурсів компанії;

- в) процес, за допомогою якого забезпечуються розробка, уточнення і організація виконання стратегічних планів, проектів і програм;
- г) конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність.

7.8. Макрооточення організації – це:

- а) фактори, що знаходяться з нею в безпосередній взаємодії;
- б) фактори, що створюють загальні умови існування організації;
- в) все те, що оточує організацію зовні;
- г) фактори правового та політичного регулювання.

7.9. Місія являє собою:

- а) імідж підприємства;
- б) послання, адресоване зовнішнім і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і його характерні риси;
- в) визначення напрямів діяльності й розподілу ресурсів підприємства;
- г) документ, який конкретизує стратегічні цілі підприємства.

7.10. Спосіб поєднання компонентів системи для найліпшого виконання головної мети підприємства – це:

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) структура;
- г) політика.

Тема 8. Організація як функція управління

8.1. «Організація» як функція управління. Організація взаємодії і повноважень.

8.2. Сутність та етапи організаційного проектування.

8.3. Класифікація структур управління. Вибір структури управління.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Надати визначення функції «організація».
2. Пояснити суть поняття «бюрократія» та описати її переваги.
3. Розрізняти механістичні та органічні структури організації.
4. Назвати фактори, що формують організаційні структури.
5. Описати основні класифікації організаційних структур, їх переваги та недоліки.
6. Розуміти відмінність адаптивних організаційних структур.
7. Надавати визначення терміна «повноваження».
8. Характеризувати різновиди повноважень.
9. Пояснити, для чого потрібна норма керованості та нащо її обмежують.
10. Пояснити, що являє собою ефективний розподіл повноважень.
11. Розрізняти поняття «повноваження» та «влада».

8.1. «Організація» як функція управління. Організація взаємодії

і повноважень

Будь-яка система, і тим більше система управління, потребує організації. Організаційні дії визначаються як формувальні, адаптивні та регулювальні. Вони спрямовані на забезпечення такого кількісного і якісного поєднання частин цілого, яке давало б найкращу результативність та ефективність функціонування цілого. Функцію менеджменту «організація» можна розглядати як систему заходів, яка забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу виробництва (людей і засобів виробництва).

Організувати – означає створити певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб підприємство спроможне було виконувати плани і тим самим досягати своєї мети. Таким, наприклад, є комплекс дій, пов'язаних з роботою з постачання, розподілу, виробництва,

обліку, реалізації продукції. Організація роботи була центром руху за наукову організацію праці та управління в основоположників наукового менеджменту. Важливим аспектом функції організації є визначення того, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Це досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки. Ці відносини можуть формуватися такими способами: шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями щодо інших, на основі єдності матеріальних або майнових інтересів і відповідальності за виконання договірних зобов'язань цих суб'єктів, на основі встановлення і дотримання єдиних соціально-психологічних, моральних, етичних установок або цінностей, шляхом різних комбінацій попередніх способів.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнені виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету. Це досягається шляхом послідовного здійснення функції менеджменту *«організація»*, зокрема визначення мети і завдань спільної діяльності персоналу; виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх; вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети.

Головна проблема на стадії організаційної роботи – це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату відповідно до штатного розкладу, який включає відповідні посади, тобто пошук та підбір людей, які можуть упоратися з конкретними обов'язками. Іншими складовими організаційної роботи є визначення розмірів оплати праці працівників, допомога їм у набутті навичок і оцінювання якості їхньої праці. Як правило, на вищому рівні управління визначається організаційна структура підприємства в цілому та комплектуються штати вищого рівня. Менеджмент середньої ланки виконує ті ж функції, але, як правило, лише в межах свого підрозділу.

Організаційний процес складний, тому що ця галузь постійно змінюється. Вибувають старі працівники, на їхні місця приходять нові. Вибуває з ладу застаріле обладнання, потребує оновлення діюче. Смаки та інтереси споживачів змінюються, тому не можуть залишатися незмінними цілі

організації. Нові політичні та економічні тенденції можуть привести до скорочення, реорганізації або розширення виробництва.

Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці; розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів.

Організація (як функція управління) – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існує два основні аспекти організаційного процесу: поділ організації на підрозділи (відповідно цілям і стратегіям); встановлення співвідношення повноважень, які зв'язують керівництво з нижчими рівнями. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює співвідношення повноважень є *делегування*. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Якщо завдання не делеговане іншому робітнику, керівник буде змушений виконувати його сам. Але ж менеджмент саме й передбачає управління організацією через інтелектуальні, розумові, фізичні та інші можливості людей. Таким чином, делегування – це акт який перетворює людину на керівника.

Відповідальність. Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання і відповідати за їх задовільне виконання. Тобто спочатку необхідно визначити відповідальних осіб, а потім делегувати їм повноваження. Кожний з працівників, укладаючи контракт з організацією, бере на себе визначені обов'язки. Однак відповідальність не може бути делегована разом з повноваженнями.

Організаційні повноваження. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації для виконання делегованих завдань. Тобто особа в організації приймає відповідальність за задовільне виконання завдання, а організація надає цій особі необхідні ресурси. При цьому керівництво делегує разом із завданнями повноваження. Причому повноваження делегуються конкретній посаді, а не індивіду, який посідає її в даний момент.

Концепції повноважень. Існують дві концепції процесу передачі повноважень.

Перша концепція (класична) передбачає передачу повноважень по ієрархії управління від вищих рівнів до нижчих.

Друга – прийняття повноважень виходить з того, що можливий варіант, коли підлеглий відмовляється приймати повноваження від керівника. При цьому передача повноважень не відбувається. Ця концепція визнає існування такої влади, яка зменшує можливість керівника застосовувати свої повноваження. Тому повноваження будь-якої посадової особи будь-якого рангу обмежені.

Межі повноважень визначаються політикою, правилами, процедурами, наказами, усними розпорядженнями, посадовими інструкціями, положеннями та іншими нормативами. Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої повноваження. *Наприклад*: витрати службових грошей на особисті потреби, підкуп посадових осіб, тиск на виборців та інші негативні моменти. Ці приклади показують, що обмеження, які накладаються на повноваження, часто порушуються на практиці.

Повноваження і влада. Ці категорії часто плутають. Повноваження – це делеговане право, властиве даній посаді використовувати ресурси організації. Влада – це реальна здатність діяти або впливати на ситуацію. Можна мати владу, але при ньому не мати повноважень, і навпаки. *Наприклад*, досвідчений торговий агент не має повноважень формувати нову стратегію збуту. Однак у силу своєї компетентності він може мати такий вплив, що здатний схилити альтернативу на свою користь.

Тобто повноваження означають, що особа займає якусь посаду і володіє визначеними (обумовленими) правами, а влада визначає реальні можливості здійснити певні дії.

ЛІНІЙНІ ТА АПАРАТНІ (ШТАБНІ) ПОВНОВАЖЕННЯ

Лінійні (владні) повноваження. Це такі повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі вниз по ієрархічних сходинках. Саме лінійні повноваження надають керівнику законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління і, як наслідок, утворюється ланцюг команд, або скалярний процес (ступінчастий).

Подібний ланцюг команд особливо чітко відслідковується у великих бюрократичних організаціях (наприклад, в армії). Невеликі організації можуть не мати чіткого розширеного ланцюга делегування повноважень.

Перед тим, як визначити штабні повноваження, необхідно з'ясувати від чого походить поняття *адміністративний апарат*.

Вперше поняття штабу було застосоване за часів Олександра Македонського. Поділ офіцерів здійснювався таким чином: одні безпосередньо знаходилися на полі військових дій (могли віддавати накази солдатам), а інші

тільки планували військові операції (знаходилися в штабі і не мали повноважень віддавати команди).

Протягом багатьох років використання штабного апарату в сучасних організаціях було обмеженим. Але з розвитком технології зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, тому організації потребували більшої кількості кваліфікованих кадрів. Так, *наприклад*, фармацевтичній фірмі потрібні: хіміки, лікарі, програмісти, техніки з контролю якості, торгові агенти, юристи та ін. У результаті сьогодні існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень.

Виділяють *три типи штабних апаратів*: консультативний апарат; обслуговуючий апарат; особистий апарат. Однак на практиці неможливо провести чітку межу між ними. *Наприклад*, часто апарат виконує як обслуговуючу, так і консультативну функції. Так, відділ кадрів в організації може виступати в ролі як обслуговуючого апарату (веде особові справи співробітників), так і в ролі консультативного апарату (поставляє необхідні кадри).

Консультативний апарат. Він може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються спеціалісти в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. *Наприклад*, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, підвищення кваліфікації кадрів.

Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, який надає визначені послуги. Ці послуги можуть також надаватися і консультативним апаратом (змішування функцій). Так, обслуговуючий апарат може працювати, *наприклад*, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій та ін.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарату полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча особистий апарат не має формальних повноважень, його члени можуть мати владу. *Наприклад*, засобом "фільтрування" інформації члени цього апарату можуть контролювати доступ до керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника.

Штабні повноваження надають право давати рекомендації, консультації в межах своєї компетенції. Вони можуть бути *обмеженими* (фактично чисто консультативними), або такими загальними, що майже зникає відмінність між ними і лінійними обов'язками. Розглянемо класифікацію основних видів штабних повноважень.

Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарату тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат надає рекомендації і поради. *Наприклад*, у сучасних підприємствах існує відділ організаційних і психологічних досліджень, де спеціалісти-психологи здійснюють рекомендаційні повноваження.

Обов'язкові погодження. Оскільки штабний апарат може мати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма інколи розширює повноваження штабного апарату до обов'язкових погоджень з ним яких-небудь рішень. Тобто якщо погодження обов'язкові (обумовлені статутом), лінійне керівництво зобов'язане обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як здійснити дії. При цьому воно може діяти на свій розсуд. *Наприклад*, у багатьох організаціях відділ маркетингу має обов'язково давати попередню оцінку реалізації нового продукту перед тим, як цей продукт буде вироблятися. Але лінійний апарат цю оцінку може прийняти або не прийняти, керуючись власним досвідом.

Паралельні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для врівноваження влади і запобігання грубим помилкам у керівництві. Найбільш широко паралельні повноваження використовуються у вищих державних органах і виконавчих структурах. *Наприклад*, закони в Україні набувають офіційного статусу, якщо Верховна Рада і Президент їх схвалюють. В організаціях паралельні повноваження приймаються для контролю фінансових витрат, для чого необхідні два підписи керівника організації і головного бухгалтера.

Функціональні повноваження. Апарат, який володіє функціональними повноваженнями може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в сфері своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості та ін. Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний функціональний апарат).

Лінійні повноваження усередині апарату. Вище описані варіанти повноважень, якими володіє штабний апарат по відношенню до лінійної структури. Але сам він (усередині себе) має звичайну лінійну структуру і звичайний ланцюг команд. *Наприклад*, відділ маркетингу може включати

начальника відділу, заступника, маркетолога по збуту, рекламі, технічних виконавців.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ

Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися, керівництво не може розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні та лінійні повноваження. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультаційними і обслуговуючими функціями.

Лінійна діяльність – це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, які виробляються організацією. Апарат при цьому допомагає виконувати основні функції, так само як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції. Хірург, вірогідно, зміг би зробити операцію сам, але допомога медичної сестри зменшує ризик, скорочує час, і робота проходить більш спокійно.

Яку діяльність слід віднести до апаратно-штабної? Це залежить від місії, цілей і стратегії організації. *Наприклад*, як правило, вважається, що юридична служба в організації належить до апаратної (штабної), але в юридичній фірмі юристи складають основу організації і ця служба буде діяти лінійно. Ще приклад, фінанси представляють у будь-якій організації ключову функцію і належать до лінійної діяльності. Але ведення фінансових документів, бухгалтерський облік можна розглядати в як апаратну діяльність. Тому лінійні і апаратні повноваження часто можуть зосереджуватися в одній особі чи робочому органі. Так, лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями, а штабісти – лінійними по відношенню до свого апарату.

Лінійні повноваження та координація. Делегування лінійних повноважень і ланцюг команд, який виникає в результаті цього, відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організацій. Так, якщо підлеглий стикається з проблемами по роботі, він точно знає, до кого слід звернутися за допомогою. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожен з них має конкретні повноваження, які дозволяють своєчасно скоординувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим тісніші межі і рамки погодження функцій управління. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: *єдиноначальність і норму керованості*.

Єдиноначальність. Ще стародавні люди бачили, що найкращий спосіб забезпечити чіткість розпоряджень полягає у тому, щоб підлеглий відповідав тільки перед одним начальником і одержував накази також тільки від одного начальника. Нині це називається принципом єдиноначальності. Це один із най-

старіших принципів управління організації. Він передбачає існування чіткого ланцюга команд. *Наприклад*, особа, у якої виникла якась проблема, не може звернутися, минувши свого безпосереднього начальника, до керівника вищого рангу. Також і керівник вищого рангу не може дати розпорядження співробітнику нижчого рівня, минаючи керівників проміжних рівнів. Єдиноначальність забезпечує при делегуванні повноважень чіткий розподіл обов'язків і призначення відповідальних осіб при виконанні цільових програм.

Однак єдиноначальність має і негативні моменти. Так, при дуже великому ланцюгу команд може бути утруднений обмін інформацією і процес прийняття рішень. Але практично в усіх організаціях принцип єдиноначальності діє як координаційний механізм.

Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підлегли одному керівнику. Така визначена межа пов'язана з можливостями людини ефективно управляти іншими людьми. Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов. Невміння утримати норму керованості на достатньо низькому рівні майже унеможлиблює координацію. Тобто дуже висока норма керованості спричиняє складні проблеми (людина не може управляти великою кількістю людей і об'єктів).

На думку більшості спеціалістів в області управління і менеджменту, для керівника організації норма керованості повинна знаходитись у межах 7-10 осіб підлеглих. Однак ця норма може широко варіювати залежно від конкретних умов управління.

Переешкоди на шляху ефективного делегування

Делегування потребує ефективних комунікацій. У будь-якого керівника є обов'язки (доручення), які повинні виконуватись підлеглими. Для належного виконання цих доручень, підлегли мають чітко уявляти, чого хоче керівник. Тому делегування тісно пов'язане з такими поняттями, як мотивація, вплив, лідерство. Керівник повинен вміти спонукати підлеглих до ефективного виконання поставлених завдань. У всіх процесах обміну інформацією обидві сторони мають суттєве значення для досягнення успіху. Враховуючи це, спеціаліст в області менеджменту У. Ньюмен перерахував ряд причин, з яких керівники можуть неохоче делегувати повноваження, а підлегли ухилятися від додаткової відповідальності.

Причини, з яких керівник відмовляється делегувати повноваження:

1. Помилка: «Я зроблю це краще».
2. Відсутність здібностей до керування.
3. Відсутність довіри до підлеглих.
4. Побойовання, що підлегли погано виконають роботу і доведеться самому

відповідати перед начальством за їхні помилки.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу загрозу (відсутність зворотного зв'язку породжує невпевненість щодо наслідків делегованих повноважень).

Причини, з яких підлеглі ухиляються від відповідальності:

1. Підлеглий вважає, що зручніше запитати у свого керівника, що робити, ніж самому вирішити проблему.
2. Підлеглий боїться критики за свої помилки.
3. У підлеглого відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного вирішення завдання.
4. Підлеглий перевантажений іншою роботою.
5. Невпевненість у власних силах.
6. Підлеглому не пропонуються стимули за додаткову відповідальність.

Подолання перешкод на шляху до делегування.

Переважаючі ці причини є наслідком індивідуальної психології. Тобто побоювання щодо свого положення, відсутність впевненості у собі, побоювання ризику і т.д. Психологічні проблеми найважчі, але керівникам і підлеглим слід переглянути це питання і бути відповідальними за долю організації. У цьому плані серед заходів, які приймаються керівником для подолання перешкод на шляху до делегування, можна відзначити такі: створення системи контролю; підвищення кваліфікації робітників; виявлення довіри до підлеглих; налагодження обміну інформацією; стимулювання підлеглих.

Принцип відповідності. Щоб делегування було діяльним, необхідно дотримуватись принципу відповідності, згідно з яким обсяг повноважень має відповідати прийнятій виконавцем відповідальності. Тобто керівництво повинно делегувати повноваження працівнику, достатні для виконання всіх завдань, відносно яких він прийняв на себе відповідальність.

ЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Централізовані організації – це ті, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Децентралізовані – це організації, в яких більшість повноважень розподілені по нижчих рівнях управління. Управляючі середніх і нижніх ланок мають дуже великі повноваження в конкретних сферах діяльності.

Однак на практиці рідко трапляються повністю централізовані або децентралізовані організації. Можна говорити лише про ступінь централізації щодо іншої організації або у порівнянні із самою собою, але в різні періоди. *Наприклад*, "Ай Бі Ем" має порівняно централізовану структуру управління а в

Європі розширює використання децентралізованих структур. Вона має п'ять економічних центрів з великими повноваженнями у сфері прийняття рішень.

Рівень централізації (децентралізації) залежить від таких умов:

1) кількість рішень, що приймаються на низових рівнях управління (чим більше таких рішень, тим більш децентралізованою є структура організації);

2) важливість рішень, що приймаються на низових рівнях (ступінь централізації буде високим, якщо керівники низових ланок приймають відповідальні рішення на рівні вищих ланок);

3) наслідки рішень, що приймаються на нижніх рівнях (тобто якщо керівники низових ланок мають можливість приймати рішення, які стосуються більш ніж однієї функції управління, то організація має також високий ступінь децентралізації);

4) рівень контролю за роботою підлеглих (чим жорсткіший контроль в організації, тим вищий ступінь її централізації).

Однак у рамках однієї організації залежно від виробничої ситуації, одні відділи можуть бути більш централізованими, інші менш централізованими. *Наприклад:* в компанії "МакДоналдс" управляючі ресторанами (керівники середньої ланки) мають майже необмежені повноваження у прийнятті важливих рішень щодо персоналу, вибору продуктів, реорганізації виробництва тощо. Однак у цій організації тільки вище керівництво визначає рівень цін, приймає рішення щодо асортименту продукції, розміщення нових ресторанів.

Тобто, говорячи про ступінь централізації або децентралізації, ми маємо на увазі ступінь делегування вищим керівництвом нижнім рівням управління своїх повноважень щодо прийняття найважливіших рішень у таких сферах, як види продукції, ціни, маркетинг, кадри тощо.

Фактори, які визначають ступінь децентралізації

Децентралізовані структури, як правило, доцільно застосовувати у випадках, якщо: оточення організації характеризується динамічними ринками; наявною є гостра конкуренція при диверсифікації продукції; швидко змінюється технологія; спостерігається розширення організації та зміна її структури; є вихід на міжнародні ринки. За таких умов вище керівництво не може одноосібно приймати рішення з великою ефективністю. Тому частину своїх повноважень воно делегує низовим ланкам управління. При цьому за вищим керівництвом залишаються такі завдання: довгострокове планування; розподіл ресурсів фірми по відділах; координація їх діяльності.

Основне правило для будь-якої організації полягає в тому, щоб залучати найменше число рівнів управління і створювати найкоротший ланцюг команд. Цей принцип побудови структур управління найбільше поєднується з децент-

ралізацією, за якої керівники найважливіших відділів можуть діяти майже автономно у всьому, що стосується виробництва продукції. Розглянемо основні позитивні моменти централізації та децентралізації.

Переваги централізації: поліпшує контроль і координацію спеціалізованих функцій; зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, які приймаються менш досвідченими керівниками; дозволяє уникнути ситуації, коли одні організації розвиваються за рахунок інших відділів або організації в цілому; централізоване управління дозволяє більш економно та легко використовувати досвід і знання персоналу центрального адміністративного органу.

Переваги децентралізації: забезпечує можливість ефективно управляти складними, великими організаціями; дає право приймати рішення тому керівникові, який стоїть найближче до проблеми, а отже, знає її краще за всіх; стимулює ініціативу і дозволяє особистості ототожнити себе з організацією; допомагає підготовці керівника до більш високих посад, надаючи йому можливості приймати важливі рішення на початку своєї кар'єри; забезпечує приплив в організацію талановитих керівників (якими не народжуються, а стають). І в цьому випадку децентралізація – прийнятне середовище для такого становлення.

Отже, керівництво організації зобов'язане дотримуватися принципу поєднання централізації та децентралізації управління.

8.2. Сутність та етапи організаційного проектування

Організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Сучасна теорія управління розглядає організацію як соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо планується, координується та функціонує на відносно постійній основі для досягнення встановленої цілі або кількох цілей. Організації властиві такі основні характеристики, як форма і цілісність, комплексність, співвідношення централізації та децентралізації.

Організаційні форми управління протягом ХХ ст. пройшли певні етапи еволюційного розвитку. На зміну класичній теорії організації в 40-х роках з'явилась теорія організації, в якій існують виконавча, апеляційна, представницька та законодавча підсистеми. Наприкінці ХХ ст. з'явилась теорія формування організацій, які базуються на двох підходах: стабільності зв'язків і динамічності оточення.

Проектування сучасних організацій засноване на системному підході визначення цілей та управлінських завдань, виявлення та встановлення взаємозв'язків стосовно цілей і завдань, системи функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління, організаційного оформлення зв'язків і відносин по горизонталі, забезпечення органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління, визначення оптимального співвідношення централізації та децентралізації.

Проблема проектування організаційної форми управління є кількісно-якісною багатокритеріальною проблемою, яка вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з урахуванням об'єктивної діяльності менеджерів. Процес формування організаційної структури складається з трьох етапів: формування загальної структурної схеми апарату управління, розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними, регламентації структурної системи.

У ХХ ст. були науково визнані основні типи організаційних моделей: математико-кібернетичні, графоаналітичні, натурні, математико-статистичні. Наприкінці ХХ ст. у зв'язку із зростанням конкуренції в глобальному масштабі виник новий структурний тип – мережеві організації, які відрізняються від організацій інших типів низкою ознак: вони одночасно використовують активи кількох фірм, розташованих у різних точках вартісного ланцюга; покладаються виключно на ринкові механізми; добровільна активна позиція їх учасників сприяє виконанню взаємних контрактних зобов'язань; це об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, засноване на кооперації та взаємному володінні акціями учасників-виробників.

Організаційна форма управління. Це комплексне поняття, завершеного тлумачення якого не існує в сучасних довідниках.

Головним терміном у даному комплексному понятті є "управління". У даній роботі поняття "управління" використовується для визначення процесу, який забезпечує при використанні за цільовим призначенням необхідне функціонування об'єкта управління шляхом збирання та обробки інформації про стан об'єкта, його внутрішнє і зовнішнє середовище для вироблення, прийняття та реалізації рішення щодо дієвого впливу на об'єкт управління для досягнення поставленої мети.

Термін "форма" підпорядкований в даному комплексному понятті терміну "управління". "Форма" означає структуру управління, яка створюється для здійснення певної діяльності у сфері господарювання та підприємництва. Таким чином, комплексне поняття "організаційна форма управління" використовується для визначення організаційних структур, створених для здійснення певної

цільової діяльності господарювання та підприємництва шляхом вирішення поставлених завдань для досягнення визначеної мети.

Уперше поняття "організаційна форма управління" було використане, як стверджує І. Ансофф, у США в 1820-1830 рр. для позначення організаційної форми комерційної компанії, які наприкінці ХІХ ст. вважалися основним інструментом економічно-соціального прогресу.

Організаційне проектування підприємства в менеджменті – це процес вибору організаційної структури управління, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, що на неї впливають. Рішення про вибір структури організації в цілому приймається керівництвом вищої ланки.

Виробнича структура і структура управління – два організаційних комплекси, що є частинами одного органу, які утворюють загальну організаційну структуру підприємства.

Оптимальна організаційна структура підприємства дає змогу мінімізувати витрати і використовувати всі можливості навколишнього середовища. В умовах складного і динамічного середовища підприємство відчуває вплив багатьох і далеко не завжди передбачених чинників. При цьому йому необхідно вирішувати багато різноманітних завдань. Велика кількість чинників і розв'язуваних завдань породжує різноманітні форми організаційних структур.

Вдало обрана форма організаційної структури підприємства відповідає корпоративній культурі та стратегії, використовуваним технологіям і кваліфікації працівників, потребам ринку і специфіці виробленої продукції. Тому структуру підприємства не можна створювати довільно, а слід ураховувати багато зовнішніх і внутрішніх чинників.

Структура відображає будову та внутрішню форму системи. Наявність структури – невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи і є показником організованості цієї системи.

Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети і є конструкцією організації, на основі якої здійснюється управління фірмою. Ця конструкція охоплює два аспекти:

- 1) канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;
- 2) інформацію, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління визначається також як система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- ✓ склад і структура функцій управління;
- ✓ кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- ✓ професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- ✓ склад самостійних структурних підрозділів;
- ✓ кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- ✓ інформаційні зв'язки.

Вибір організаційної структури, яка найкращим чином відповідає внутрішнім і зовнішнім чинникам, що визначають діяльність підприємства, є найважливішим завданням менеджерів.

Організаційна структура повинна відповідати таким вимогам, як:

- адаптивність (здатність пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкість, динамізм (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій тощо);
- адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);
- спеціалізація (функціональна замкненість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);
- оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками);
- оперативність (недопущення незворотних змін у керованій системі при прийнятті рішень);
- надійність (гарантованість достовірності передання інформації);
- економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);
- простота (легкість розуміння і пристосування до даної організаційної форми управління та участі персоналу в реалізації мети організації).

Оскільки ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційної форми управління повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Деякі автори вважають, що вибір загальної структури організації – це рішення, що належать до стратегічного планування, оскільки визначає те, як організація спрямовуватиме зусилля на досягнення своїх основних цілей. Проте організація діяльності підприємства – це інша функція, що ґрунтується на стратегії організації, але не є самою стратегією.

Таким чином під *організаційною структурою управління підприємства* розуміють:

- сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координуванням функціонування системи управління, розробленням і реалізацією управлінських рішень;
- взаємозв'язки між підрозділами підприємства і його працівниками, спосіб і форми об'єднання людей для досягнення спільних виробничих і соціальних цілей;
- систему розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління й управлінським персоналом.

Організаційна структура підприємства є важливим інструментом управління, оскільки:

- забезпечує поєднання його складових, стійке існування і стабільне функціонування підприємства;
- відображає просторово-часове розміщення частин підприємства: відділів, секторів, рівнів управління, лінійних підрозділів;
- фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців;
- за допомогою відповідної структури здійснюється перехід від стратегічних планів до координованих дій співробітників щодо їх виконання;
- дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням цілей компанії.

Відносини між окремими елементами структури управління підтримуються завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам. *Горизонтальні зв'язки* мають характер узгодження і є, як правило, однорівневими. *Вертикальні зв'язки* – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто при наявності декількох рівнів управління. Зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками підрозділів окремих рівнів управління. Функціональні виявляються по лінії руху інформації та управлінських рішень в залежності від функцій управління.

Завдання менеджерів при виборі структури полягає в тому, щоб вибрати організаційну структуру управління, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє

організації ефективно взаємодіяти з внутрішнім середовищем, продуктивно, цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників на задоволення потреб клієнтів і досягнення своїх цілей з високою ефективністю.

Спеціаліст у галузі менеджменту й управління Чандлер проаналізував зміни організаційних структур багатьох компаній і сформулював знаменитий принцип: *"Стратегія визначає структуру"*. Тобто структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію стратегії фірми. А оскільки стратегії з часом змінюються, то можуть знадобитися і відповідні зміни в організаційних структурах.

Згідно з класичною теорією організації, організаційна структура повинна розроблятися за принципом «зверху донизу». Спочатку керівники мають здійснити поділ організації на широкі сфери діяльності, потім поставити конкретні завдання (подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім складаються конкретні правила). Наведемо основні етапи організаційного проектування, що виділяються у менеджменті.

1. *Поділ організації на широкі блоки по горизонталі*, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації по реалізації стратегії. При цьому необхідно вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – штабними.

2. *Встановлення повноважень різних посад*. Керівництво встановлює ланцюг команд і створює організаційні підрозділи для реалізації принципу спеціалізації і уникнення перевантаження керівництва.

3. *Визначення посадових обов'язків працівників*. Розробляються посадові інструкції, в яких регламентуються функції, обов'язки, права, відповідальність конкретних працівників.

8.3. Класифікація структур управління. Вибір структури управління

Організаційна структура управління – це сукупність органів управління, функціональних підрозділів і окремих працівників, які підпорядковуються один одному і взаємодіють для досягнення цілей організації.

Концепція бюрократії була сформульована на початку 1900-х років німецьким соціологом Максом Вебером. Це, найімовірніше, нормативна модель, ідеал, до якого повинна прагнути організація. Розглянемо основні принципи раціональної бюрократії М. Вебера.

1. *Чіткий розподіл праці*, який обумовлює появу висококваліфікованих спеціалістів у кожній функціональній сфері.
2. *Ієрархія управління*, за якої кожний нижчий рівень управління контролюється вищим і підпорядковується йому.

3. *Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і процедур, яка забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координованість різних завдань.*
4. *Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки (рівність перед законом, незалежно від посади і особи).*
5. *Здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог.*

Це забезпечує захист службовців від безпідставних звільнень і більш справедливий підбір кадрів (не за бажанням керівника, а за діловою та професійною кваліфікацією працівника). Вебер вважав, що особисті примхи власників організації та її співробітників не повинні суперечити цілям організації. Він назвав таку структуру «раціональною», оскільки в ідеалі рішення, які приймаються бюрократією, повинні носити об'єктивний характер (не залежати від симпатій і настроїв чиновника). Більшість організацій і сьогодні використовують бюрократичні (механістичні) структури управління.

Негативні характеристики бюрократії. Поряд з позитивними моментами, бюрократичні структури мають певні недоліки. Так, перебільшення значення стандартизованих правил, процедур, норм призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки. Через схиляння чиновників перед інструкціями сковується ініціатива, знижується активність, творчий потенціал співробітників. Бюрократизм нищить здатність організації до впровадження нововведень у виробництво, активного розвитку по шляху реформ.

Поділ організації по горизонталі означає процес відокремлення окремих блоків - відділів, секторів (департаментів). Звідси друга назва цього поняття – **департаменталізація**. Керівники підприємств і організацій використовують різноманітні системи департаменталізації: *функціональні та дивізіональні структури, організації конгломератного типу*

Функціональна організаційна структура. Функціональну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, яку почали вивчати та розробляти. Ця структура і досі використовується у компаніях середнього масштабу і є традиційною структурою бюрократії.

Функціональна організаційна структура виникає там, де з'являється поділ праці і спеціалізація. Як тільки окремі функції, наприклад, виробництво, маркетинг чи фінанси одержують організаційне закріплення, так відразу в організації складається **функціональна організаційна структура** (рис. 8.1). *Наприклад:* розподіл за технологією масового виробництва передбачає появу організації відділів виробництва, фінансів, маркетингу; у лікарнях відділення хірургії, травматології, онкології тощо. Якщо розмір всієї організації або даного

відділу великий, то основні функціональні відділи можна у свою чергу поділити на ще менші функціональні підрозділи.

Функціональні структури доцільно використовувати в організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції і діють у стабільних зовнішніх умовах, наприклад, в організаціях, які виробляють сировину.

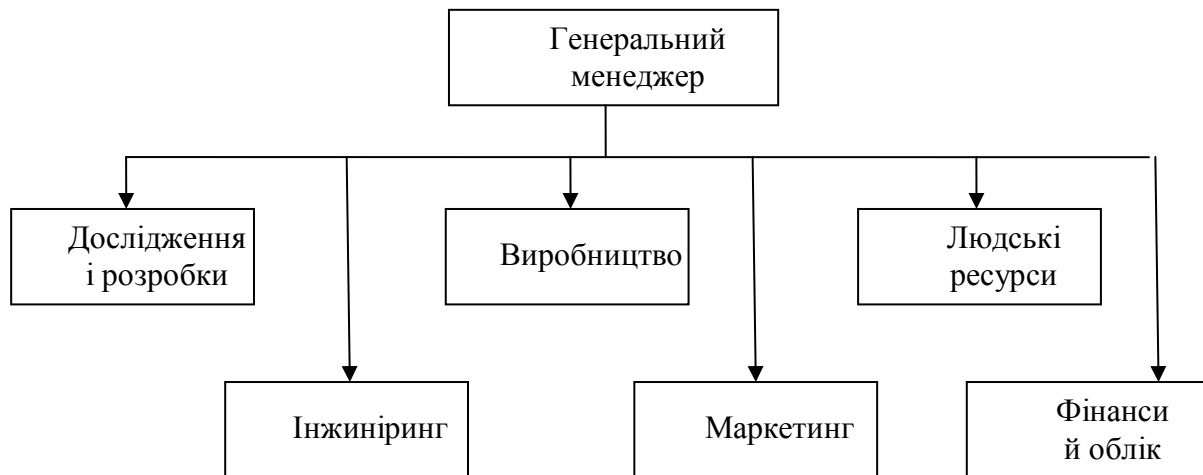


Рис. 8.1. Функціональна організаційна структура (типова)

Переваги функціональних структур: стимулюють професійну спеціалізацію; зменшують споживання матеріальних ресурсів; поліпшують планування, координацію, контроль у функціональних галузях.

Недоліки функціональних структур: відділи можуть бути зацікавленими в реалізації власних цілей і завдань, а не всієї організації; на цій основі збільшується можливість конфліктів між функціональними галузями, у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає дуже довгим; можливе дублювання при прийнятті управлінських рішень.

Дивізійна організаційна структура складається в тих організаціях, у яких у силу визначених обставин виділяються відносно відособлені та наділені великими правами в здійсненні своєї діяльності структурні підрозділи, відділення (рис. 8.2).

Підставами для їхнього виділення може бути: виробництво різних продуктів у спеціалізованих підрозділах (продуктова структура);

- здійснення діяльності на відносно ізольованих територіях (структура за територіальним принципом);
- робота з різними спеціалізованими покупцями (структура, орієнтована на споживача).

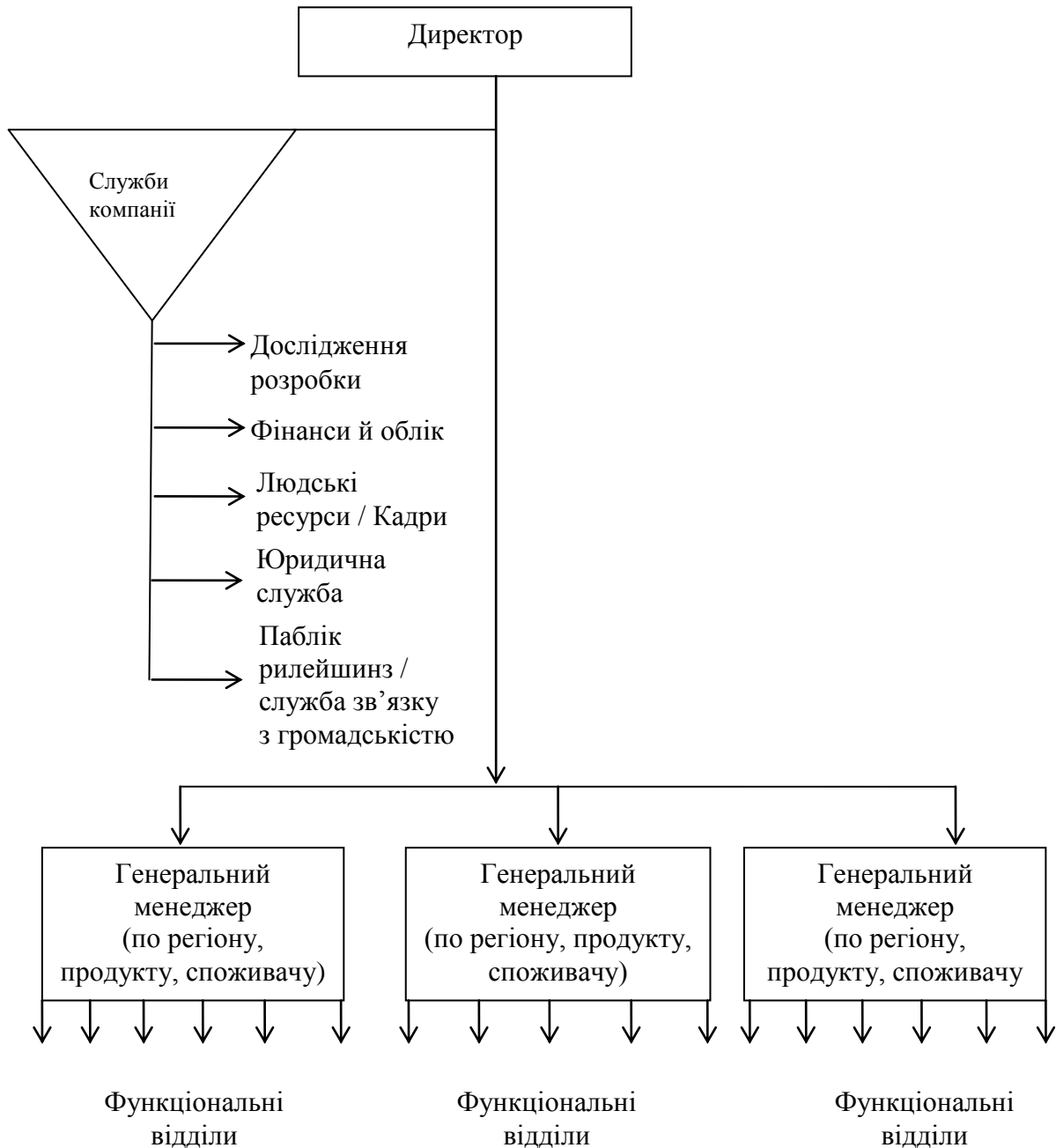


Рис. 8.2. Дивізійна організаційна структура

Керівництво таких підрозділів має право розробляти стратегію для керованого ними відділення і підпорядковується безпосередньо вищому керівництву органи.

Дані органи управління очолюються заступниками вищого керівництва організації (в більшості випадків, це віце-президенти), і цим складовим корпорації надається статус стратегічних бізнес-одиниць (рис. 8.3).

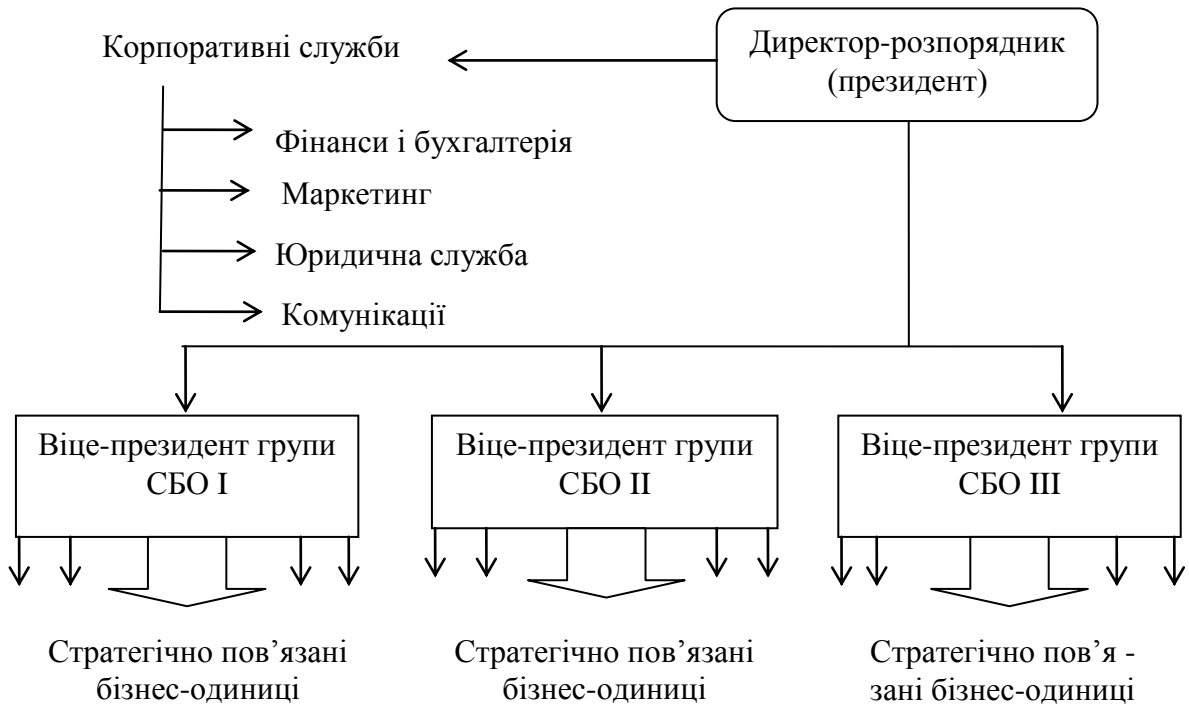


Рис. 8.3. Організаційна структура, заснована на СБО

Адаптивні (органічні або гнучкі) структури були розроблені для того, щоб організації мали можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і впроваджувати нові технології. Традиційні бюрократичні структури (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні) зі своїм жорстким ланцюгом команд не відповідали принципу швидкої адаптації.

Коли адаптивні структури називають *органічними*, мається на увазі їх можливість адаптуватися до змін в оточуючому середовищі подібно до того, як це роблять живі організми. Організації, які використовують такі структури, можуть відносно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися у систему управління. Як правило, такі структури формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення певних цілей. Різновидами цього типу структур є *проектні, матричні, програмно-цільові, конгломератного типу та ін.*

Відмінні особливості адаптивних і бюрократичних структур. Співробітники організації з адаптивною структурою повинні керуватися не загальними положеннями, інструкціями, правилами, а діяти творчо в інтересах фірми. Формальні нормативні документи тут відсутні, а проблеми вирішуються шляхом глибокої координації (вертикальної і горизонтальної) між спеціалістами та керівниками. Однак адаптивні структури не можуть бути найбільш ефективними для будь-якої організації. Вважається, що вони найкраще підходять для тих фірм, які діють у швидко змінюваних умовах.

Бюрократичні структури, навпаки, в більшій мірі підходять для організацій, які діють у повільно змінюваних умовах. Ще один важливий момент. Адаптивні та механістичні структури – це крайні полюси. Реальні структури організацій лежать між цими полюсами і мають ознаки як механістичних, так і органічних структур. До того ж у рамках однієї організації частина відділів може діяти як адаптивна структура, а частина як бюрократична. Все визначається конкретними, індивідуальними умовами діяльності організацій. *Наприклад:* більшість виробничих підрозділів організації можуть діяти за бюрократичним типом структури, а науково-дослідні часто використовують адаптивну форму.

Проектна організація. *Проектна адаптивна структура* – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Її мета – зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників для здійснення складного проекту у визначений термін із заданим рівнем якості. Коли проект завершений, команда розпускається (її члени переходять на свою постійну роботу). Позитивним моментом такої структури є здатність мобілізувати всі ресурси для досягнення однієї мети. Чисто проектна структура використовується дуже рідко, бо в цьому випадку спостерігаються дуже великі витрати (фінансові, людські, матеріальні), але для виконання широкомасштабних проектів дана структура найбільш прийнятна. *Наприклад:* проектна структура широко використовується при широкомасштабних програм реконструкції, розробки певної технології тощо.

Матричні структури. Початок матричним організаціям був покладений авіакосмічними фірмами у 50-60-ті роки. Ці фірми були занадто дрібні, щоб вважатися чисто проектними організаціями, і досить великими, щоб почати вирішувати проблеми, породжувані фінансовими ресурсами. Для того щоб використати переваги функціональних і проектних структур, багато великих компаній поєднали проектну структуру та функціональну (постійно діючу в організації).

Матрична організаційна структура відбиває закріплення в організаційній побудові організацій двох напрямків керівництва. *Вертикальний напрямок* – управління структурними підрозділами організації. *Горизонтальний напрямок* – управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди і ресурси різних підрозділів організації. У такій структурі встановлюється поділ прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, що керують виконанням проекту.

Генеральний директор

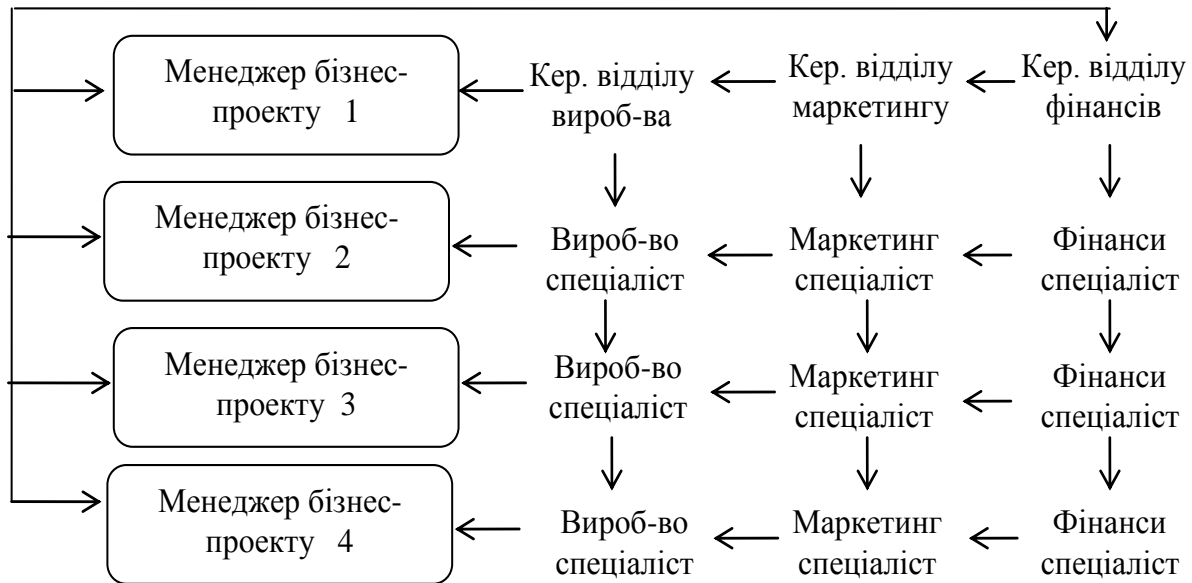


Рис. 8.4. Матрична організаційна структура

Основний недолік матричних структур – їх *складність*. Тут багато проблем виникає при накладенні вертикальних і горизонтальних, лінійних і функціональних повноважень. Через це часто виникають конфлікти. Однак у тих організаціях, де швидко змінюється середовище і необхідно зробити «ривок» у якійсь галузі, матричні структури є досить ефективними. *Наприклад*: більшість фірм, які займаються банківською справою, електронікою, авіакосмічною технікою, мають матричні структури. Сьогодні ці структури намагаються успішно застосовувати у лікарнях, банках інших компаніях Вони мають гнучкість адаптивних структур і практичну координацію дивізіональних.

Організації конгломератного типу. Конгломератні організації – один із підходів до створення адаптивних організаційних структур. Так, в одному відділі фірми може використовуватися продуктова структура, у другому – функціональна, в третьому – проектна або матрична.

Конгломерати дуже популярні серед підприємців у наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити до виробництва нових видів продукції і так само швидко припиняти випуск застарілих.

Фактори вибору організаційної структури

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від цілого ряду факторів:

- розмір і ступінь розмаїтості діяльності, властиві організації;
- географічне розташування організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;

- ставлення до організації з боку керівників і співробітників організації;
- стратегія, реалізована організацією.

Не існує *ідеальної* організаційної структури. Усі базові структури мають свої *сильні* і *слабкі* сторони відносно стратегії. І для того, щоб упорядкувати роботу з приведення структури відповідно до стратегії на належному рівні, виконавці повинні обрати базову структуру, при необхідності модифікувати її, щоб вона відповідала специфіці діяльності компанії й потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації та комунікації, що вимагаються для ефективного виконання стратегії компанії.

У реальній дійсності часто необхідно брати до уваги:

- існуючі відносини співпідпорядкованості;
- внутрішню політику;
- психологію особистості й інші особливості. Однак завжди повинні превалювати фактори, що визначають співвідношення "стратегія - структура".

Контрольні запитання і завдання

1. Зміст організаційної функції менеджменту.
2. Основні етапи організаційного проектування.
3. Найважливіші характеристики організаційної структури.
4. Організація розподілу повноважень. Лінійні та штабні повноваження.
5. Чи можуть повноваження обмежуватися?
6. Принципи делегування повноважень та відповідальності.
7. У чому суть ефективного розподілу повноважень?
8. Порівняйте механістичні (бюрократичні) та органічні (адаптивні) структури.
9. Класифікація різних типів організаційних структур управління. Їх переваги та недоліки.
10. Яка організаційна структура є більш оптимальною?
11. Які фактори впливають на вибір організаційної структури?

Тестові завдання для поточного контролю за темою 8

8.1. Яке зі сформульованих положень відбиває зміст функції «організація» ?

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або цілей організації;
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей;

- в) обумовлює рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що потрібно робити, щоб досягти цих цілей;
- г) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

8.2. Процес делегування – це:

- а) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.
- б) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей;
- в) процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- г) процес забезпечення того, що організація дійсно досягає поставлених перед нею цілей.

8.3. Повноваження – це:

- а) процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- б) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- в) обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля співробітників на виконання визначених завдань;
- г) процес створення структури організації, визначення, хто буде конкретно виконувати конкретні завдання з великої кількості завдань організації.

8.4. Лінійні повноваження:

- а) повноваження, які делегуються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих;
- б) повноваження можуть бути обмеженими, фактично дають право надавати рекомендації, консультації в межах компетенції;
- в) ці повноваження ліквідують межу між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей;
- г) процес передачі задач і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

8.5. Штабні (апаратні) повноваження:

- а) повноваження фактично дають право надавати рекомендації, консультації в межах компетенції;
- б) ці повноваження ліквідують межу (відмінність) між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей;
- в) ціль цих повноважень – установа системи контролю для рівноваги влади і усунення помилок, дають право відхиляти рішення лінійного керівництва;
- г) повноваження, які делегуються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

8.6. *Обов'язкові узгодження:*

- а) результат делегування лінійних повноважень;
- б) узгодження дій лінійного керівництва з функціональним апаратом;
- в) ціль цих повноважень – установа системи контролю для рівноваги влади і усунення помилок, дають право відхиляти рішення лінійного керівництва;
- г) ці повноваження ліквідують межу між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей.

8.7. *Паралельні повноваження:*

- а) ціль цих повноважень – встановлення системи контролю для рівноваги влади і усунення помилок, дають право відхиляти рішення лінійного керівництва;
- б) повноваження фактично дають право надавати рекомендації, консультації в межах компетенції;
- в) результат делегування лінійних повноважень;
- г) це реальна можливість діяти або впливати на ситуацію.

8.8. *Ланцюг команд – це:*

- а) скалярний процес;
- б) всі відповіді правильні;
- в) повноваження, які делегуються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих;
- г) результат делегування лінійних повноважень.

8.9. *Принцип єдиноначальності – це:*

- а) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- б) термін, який використовується для визначення процесу передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- в) відповідно до цього принципу, підлеглий повинен отримувати вказівки, накази від одного начальника і відповідати тільки перед ним;
- г) принцип, згідно з яким працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих завдань, які попадають у сферу делегованих йому повноважень.

8.10. *Принцип відповідності – це:*

- а) процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- б) принцип, згідно з яким працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих задач, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- в) результат делегування апаратних повноважень;
- г) відповідно до цього принципу, підлеглий повинен отримувати вказівки, накази від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

8.11. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «функціональна департаменталізація»?

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначене конкретне завдання і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), групах споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретного завдання;
- г) цей вид структури можна модифікувати згідно зі змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

8.12. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «дивізійна структура»?

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретне завдання і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), за групами споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретного завдання;
- г) цей вид структури можна модифікувати згідно зі змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

8.13. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «проектна структура»?

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначене конкретне завдання і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), за групами споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретного завдання;
- г) цей вид структури можна модифікувати згідно зі змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації;

8.14. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «адаптивна структура»?

- а) процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначену конкретне завдання і обов'язки;
- б) це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів (чи послуг), за групами споживачів або за географічними регіонами;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретної задачі;
- г) цей вид структури можна модифікувати у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації.

8.15. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «конгломерат» ?

- а) це різновид проектної структури;

- б) це така форма побудови організації, яка краще за інших сприяє вирішенню конкретної ситуації та містить у собі елементи різних видів структур;
- в) це тимчасова структура, що створена для вирішення конкретного завдання;
- г) цей вид структури можна модифікувати згідно зі змінами у зовнішньому середовищі та потребами самої організації;

8.16. Централізовані організації – це:

- а) організації, в яких повноваження розподіляються за нижчими рівнями управління;
- б) організації, які взаємодіють із зовнішнім середовищем;
- в) процес поділу організації на окремі складові;
- г) організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину повноважень.

8.17. Децентралізовані організації – це:

- а) організації в яких повноваження розподіляються за нижчими рівнями управління;
- б) організації, які взаємодіють із зовнішнім середовищем;
- в) процес поділу організації на окремі складові;
- г) організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину повноважень.

Тема 9. Мотивація в менеджменті

9.1. Сутність і роль мотивації в менеджменті.

9.2. Мотиваційні теорії.

9.3. Методи мотивації персоналу.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Визначати поняття мотивації.
2. Розуміти значення людського фактора в управлінні організацією.
3. Розуміти суть винагороди як зовнішньої, так і внутрішньої.
4. Описати мотиваційні аспекти процесуальних теорій.
5. Описати мотиваційні аспекти змістовних теорій.
6. Охарактеризувати методи управління, що здатні забезпечувати належну мотивацію працівників.

9.1. Сутність і роль мотивації в менеджменті

Управління мотивацією персоналу – важливе завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють.

У літературі є достатньо визначень мотивації, що розкривають її сутність з різних сторін.

Мотивація в загальному розумінні – сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

З погляду поведінки людини мотивація – це процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

З погляду управління мотивація визначається:

- як функція керівництва, завдання якої – створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею;
- як тривалий вплив на працівника з метою зміни його структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращання морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Функція мотивації посідає важливе місце у системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту – плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень тощо.

Наприклад, *функція планування* полягає у визначенні цілей підприємства і розробці заходів щодо їх досягнення. Це спосіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації. У межах планування здійснюють: розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, координацію дій підрозділів, використання їх сильних сторін і компенсацію слабких, урахування минулого досвіду діяльності.

Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш обдуманими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує одержання винагороди за виконану роботу. Для мотивації підлеглих важливо визначати перед ними завдання з такими характеристиками: складні, але реальні, яких можна досягти; конкретні; розумну їх кількість; вигідні, безпечні та справедливі для виконавців.

Залучення підлеглих до процесу розробки завдань також мотивує людей на більш добросовісну діяльність щодо досягнення.

Функція організації спрямована на впорядкування, приведення в систему спільної діяльності людей. У межах цієї функції здійснюється проектування організаційної структури підприємства, створюються органи управління, проводиться департаменталізація, визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації в управлінні, розробляються регламентуючі документи.

Усе це значно впливає на мотивацію менеджерів і працівників підприємства, визначає прийнятні для керівництва форми поведінки і напрями вияву активності персоналу.

Зв'язок функцій мотивації і *контролю* є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на співпрацівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду.

Оцінка керівником завдань, виконаних підлеглими, також справляє на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску працівника, похвала, допомога, зауваження та інші форми керівного впливу стимулюють до кращого виконання своїх обов'язків. Найбільш сильний вплив на мотивацію підлеглих має заключний контроль, за результатами якого визначається, хто працював краще, гірше, кого необхідно заохотити чи покарати.

Зв'язок між *прийняттям рішень* і мотивацією виявляється при розгляді таких аспектів:

- як швидко і своєчасно в організації приймаються рішення щодо виниклих проблем;
- чи є прийняті рішення законними, реальними для виконання (якщо ні, то мотивація підлеглих за їх реалізації значно послаблена);
- чи дотримується справедливість у результаті прийнятих рішень (особливо з проблем персоналу);
- чи залучаються підлеглі до процесу прийняття рішень.

Види мотивації. Види мотивації класифікуються за такими головними ознаками.

Залежно від основних груп потреб виділяють матеріальну, трудову і статусну мотивації.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, вищого рівня життя. Вона залежить від рівня особистого доходу, його структури, від диференціації доходів в організації і суспільстві, від дієвості системи матеріальних стимулів, яка застосовується в організації, де працює людина.

Трудова мотивація залежить від змісту, умов, режиму роботи, організації трудового процесу. Значна кількість людей має потребу в змістовній, важливій, корисній роботі, зацікавлена у перспективах професійного зростання, відчуває самоповагу, якщо результати їх праці високо цінуються. Загалом трудова мотивація пов'язана, з одного боку, із змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовиявленням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною причиною прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу і відповідальнішу роботу, працювати у престижних, соціально важливих сферах організації. Крім того, людині властиво також прагнення до лідерства в колективі, до вищого неофіційного статусу. Текстом статусної мотивації може бути бажання стати визнаним фахівцем своєї справи, неформальним лідером, користуватися авторитетом.

За способами мотивацію можна розподілити на нормативну, примусову і стимулювання.

Нормативна мотивація – спонукання особи до певного типу поведінки за допомогою соціально-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади страху і загрози погіршення задоволення потреб підлеглого в разі невиконання ним вимог керівника.

Стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до необхідної поведінки.

Залежно від джерела виникнення мотивів умовно виділяють внутрішню і зовнішню мотивації.

Внутрішня мотивація має місце, якщо мотиви породжує сама людина, яка вирішує важливе для себе завдання. Прикладом такої мотивації може бути прагнення до досягнень, до завершення роботи, пізнання, бажання боротьби, страх тощо. На основі внутрішньої мотивації люди діють більш сумлінно, спокійно, швидко, витрачають менше зусиль, краще сприймають завдання і засвоюють знання. Внутрішнє спонукання до дій є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для підтримки внутрішньої мотивації підлеглих

менеджер повинен визначити їх потреби і знайти адекватні способи їх задоволення.

Зовнішня мотивація діяльності підлеглих з виконання завдань забезпечується впливом зовнішніх чинників, наприклад винагородою за роботу, розпорядженнями, правилами поведінки тощо.

Чіткого розподілу між внутрішньою і зовнішньою мотиваціями не існує. Багато мотивів у різних ситуаціях можуть виникати і через внутрішні, і через зовнішні причини. Керівникам важливо знати про наявність цих двох типів мотивації, тому що ефективне управління може спиратися тільки на поєднання внутрішньої і зовнішньої мотивацій підлеглих.

Щодо спрямованості на досягнення цілей мотивацію можна розподілити на позитивну і негативну.

Позитивна мотивація сприяє ефективному досягненню визначених цілей. Засобами позитивної мотивації є матеріальна винагорода у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення статусу працівника, доручення важливих, цікавих, відповідальних завдань.

Негативна мотивація перешкоджає досягненню визначених цілей. Це матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, позбавлення посади.

За рівнем інтенсивності виділяється *недостатня, оптимальна, надмірна* мотивація. *За формами соціальної поведінки персоналу* – мотивація саморозвитку, досягнення, самоствердження, ідентифікації з іншими людьми, мотивація агресивної та егресивної поведінки, мотивація симпатії, мотивація допомоги, мотивація влади, мотивація страху.

Процес мотивації складається із кількох послідовних стадій.

Перша стадія – *виникнення потреби*. Потреба виявляється у вигляді того, що у людини виникає почуття нестачі чогось важливого для неї. Потреба з'являється в конкретний час і починає "вимагати" певних дій від людини для її задоволення (усунення).

Друга стадія – пошук шляхів задоволення потреби. Якщо проблема виникла і створює дискомфорт, людина починає шукати можливості її усунення, задоволення.

Третя стадія – визначення цілей (напрямів) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби і узгоджує для себе кілька моментів:

- що вона матиме після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для одержання бажаного;
- наскільки реально досягти бажаного;
- наскільки те, що можна реально одержати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – здійснення дій. На цій стадії людина витрачає зусилля на виконання дій, які допоможуть одержати те, що усуне потребу і дискомфорт від неї. У процесі здійснення дій може відбуватися корекція визначених цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за виконані дії. Після виконання певної роботи людина одержує те, що вона може застосувати для усунення потреби. На цій стадії виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбуваються збереження, послаблення чи посилення мотивації до дій.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня зняття напруження, зумовленою потребою, людина може заспокоїтися (якщо потреба задоволена) чи й далі шукати нові можливості для її усунення.

Елементи мотиваційного процесу. До основних елементів мотиваційного процесу належать:

- потреби особистості;
- мотиви діяльності;
- стимули як зовнішні важелі впливу на людину;
- спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

Джерелом активності людини є її потреби. Вони спонукають діяти певним чином і у певному напрямі. *Потреба* – почуття нестачі чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості й соціальної групи. Потреби неможливо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна робити висновки тільки за поведінкою людей. Психологи визначили, що потреби є мотивом до дій щодо досягнення певних цілей. Залежно від одержаного результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені чи не задоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напруження, роздратованість чи інші почуття.

Потреби людей різноманітні, але мають загальні особливості:

- людські потреби завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;
- потребам властиві розвиток і різноманіття;
- більшість потреб людей циклічні, тобто виникають знову і знову: дуже важко знайти потребу людини, яку вдалося б задовольнити раз і назавжди;
- більшість своїх потреб люди задовольняють тільки за допомогою використання певних предметів.

Наступним елементом мотиваційного процесу є мотиви діяльності. *Мотиви* (лат. *movere* — тягнути, штовхати) — переважно усвідомлювані спонукання особистості до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини.

Для успішного управління людьми менеджерам необхідно принаймні мати загальне уявлення про основні мотиви їх поведінки.

Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. Якщо потреби – це відчуття нестачі чогось, то мотиви – це спонукання людини одержати бажане (рис. 9.1).

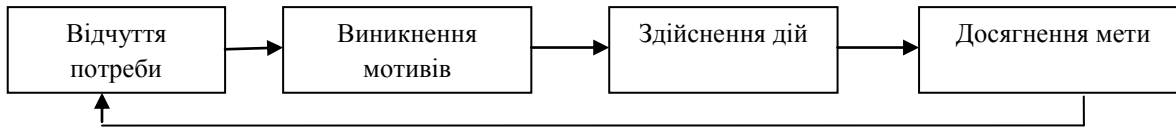


Рис. 9.1. Місце мотивів у поведінці людини

У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції — спонукання, спрямування і регулювання.

Функція спонукання полягає в тому, що мотиви зумовлюють поведінку і діяльність особи.

Функція спрямування полягає у виборі певної лінії поведінки. Вона залежить від стійкості мотивації, ієрархії, різноманіття і сили мотивів.

Функція регулювання полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів або інтересів колективу, підприємства, суспільства.

Діяльність людини спонукається, як правило, не єдиним, а кількома мотивами, що перебувають між собою в складному взаємозв'язку і створюють мотиваційну сферу особистості.

Важливе значення у мотиваційному процесі мають стимули. *Стимули* (лат. *stimulus* – загострена палиця) – зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, які зумовлюють зростання інтенсивності певних мотивів і діяльність людини.

Стимули – це певні блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, просування по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення самореалізації тощо.

Стимулювання – процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника; створення особистісно значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; вплив, спонукання, зовнішнє підштовхування до певних дій. За допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Не менш важливими елементами мотиваційного процесу є спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

Спрямованість особистості – сукупність стійких мотивів, які забезпечують достатньо чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації. Виділяють три типи спрямованості особистості, які одночасно різною мірою є у більшості людей:

- спрямованість на взаємодію, співпрацю з колегами, працю в колективі;
- спрямованість на завдання, досягнення мети, успішне вирішення проблем і одержання реальних результатів;
- спрямованість на себе, на вирішення власних проблем, досягнення особистих цілей навіть за рахунок інших.

Установки особистості – суб'єктивні орієнтації людини на певні цінності та способи поведінки. Установки є механізмом стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють і утруднюють пристосування працівника до нових умов.

Інтереси особистості – емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, що виявляються у бажанні глибше ознайомитися із важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють ефективнішому вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

Схильність особистості – вибіркова спрямованість людини на окрему діяльність. Основою схильності є глибокі стійкі потреби людини в конкретній діяльності, бажання вдосконалити вміння та навички, які пов'язані з цією діяльністю.

9.2. Мотиваційні теорії

Існують три групи мотиваційних теорій:

1. Первинні, що розкривають специфічну "модель" людини-працівника;
2. Змістовні, що аналізують структуру і особливості впливу потреб і мотивів на поведінку особи;
3. Процесуальні, які вивчають вплив зовнішніх факторів на мотивацію.

Змістовні теорії мотивації аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб *Маслоу*; теорія існування, зв'язку і зростання *Альдерфера*; теорія набутих потреб *Мак-Клелланда*; теорія гігієнічних факторів *Герцберга*.

Теорія ієрархії потреб. Розроблена американським лікарем і психологом *Абрахамом Маслоу* в 1943 р. Її основою є такі ідеї:

- люди постійно відчують певні потреби, які можуть бути об'єднані в

- окремі групи і перебувають в ієрархічному відношенні між собою;
- незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
 - зазвичай людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які перебувають між собою у взаємодії; якщо одна із потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;
 - процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від нижчих потреб до потреб вищого рівня;
 - поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
 - потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, всі потреби об'єднані у п'ять основних груп (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Фізіологічні потреби. До них належать потреби у їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо, тобто ті потреби, які людині необхідно задовольняти для підтримання її організму в життєдіяльному стані.

Потреби захисту і безпеки. Ці потреби пов'язані з бажанням людей перебувати в стабільному і безпечному стані, бути захищеними від страждань, хвороб та інших неприємних сторін життя.

Потреби належності і причетності. Люди прагнуть участі у спільній діяльності, шукають дружби, любові, бажають бути учасниками громадських об'єднань. Якщо для людини ці потреби є домінуючими, вона сприймає свою роботу як можливість бути в колективі, підтримувати дружні стосунки з колегами.

Потреби визнання, поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними спеціалістами і бачити, що оточення визнає їх такими і поважає за це.

Потреби самовираження. Потреби цієї групи є на вершині ієрархії, вони характерні для меншої кількості людей. Ілюструють прагнення особистості до більш повного використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань.

Теорія існування, зв'язку і зростання. Теорія потреб існування, зв'язку і зростання розроблена американським ученим *Клейтоном Альдерфером* у 1972 р. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб *Маслоу* і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- *потреби існування* (фізіологічні та безпеки за *А. Маслоу*);
- *потреби зв'язку* (належності, визнання і поваги згідно з *А. Маслоу*);
- *потреби зростання* (самовираження, самореалізації згідно з *А. Маслоу*).

Між теоріями *А. Маслоу* і *К. Альдерфера* існує принципова відмінність. Згідно з *А. Маслоу*, процес задоволення потреб відбувається тільки від нижчих до потреб більш високого рівня. *К. Альдерфер* вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: нагору, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо такої можливості немає. При цьому *К. Альдерфер* вважає, що в разі незадоволення вищої потреби посилюється рівень дії нижчої потреби, що перемикає увагу людини на цей рівень.

Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації працівників. Наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреби працівника в зростанні, то для зменшення розчарування організація може допомогти йому переключитися на більш інтенсивне задоволення потреби у зв'язку. Теорія *К. Альдерфера* рекомендує менеджерам шукати і застосовувати ефективні форми активізації діяльності працівників за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

Теорія набутих потреб. Ця теорія розроблена *Девідом МакКлеландом* в 1962 р. і стосується "вторинних потреб", які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості працівників. Згідно з теорією стверджується, що організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті та влади.

Потреби досягнення виявляються у прагненні працівника вирішувати завдання ефективніше, ніж він робив це раніше. Люди, які мають високу потребу досягнення, віддають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким одержанням ясного, відчутного результату. При цьому якість результату і роботи загалом не обов'язково будуть найвищими. Для мотивації таких працівників бажано використовувати постійний зворотний

зв'язок, ставити перед ними напружені складні завдання, допомагати реально оцінювати свої якості, тому що самооцінка таких працівників надто висока.

Потреби співучасті виявляються як прагнення людей дружніх стосунків з колегами, їхньої підтримки і схвалення, виконання колективної роботи, яка б давала змогу спілкуватися з іншими. Для мотивації таких працівників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне одержання інформації про реакцію оточення на їх дії.

Потреби влади полягають у тому, що працівник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які є у його оточенні. Людей, які прагнуть влади, можна розподілити на дві групи. До першої групи належать ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими. Інтереси організації для них не важливі. До другої групи належать працівники, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою ефективніше вирішувати завдання організації.

Розглянуті потреби досягнення співучасті та влади в теорії *Д. Мак-Клелланда* не розміщені ієрархічно, але взаємопов'язані й впливають на ефективність діяльності рядових працівників і менеджерів.

Теорія двох факторів. Цю теорію розроблено *Ф. Герцбергом* із колегами наприкінці 50-х років ХХ ст. на основі досліджень, метою яких було визначення факторів, що справляють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку працівників.

У результаті досліджень було визначено чинники, які по-різному впливають на мотивацію праці.

1. *Гігієнічні фактори (фактори "здоров'я")*. До них належать: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень прямого контролю за роботою, міжособистісні відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. Їх брак чи недостатнє виявлення посилює у людей почуття невдоволеності роботою. Наявність гігієнічних факторів чи їх повне виявлення зменшують почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивують працівників до ефективної діяльності.

2. *Мотивуючі фактори*. Вони пов'язані з характером і змістом роботи, зумовлюють почуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності. До них належать: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності та відповідальності, професійне посадове зростання, можливості самореалізації.

Теорія *Ф. Герцберга* має багато спільного з теорією *А. Маслоу*. Гігієнічні фактори *Ф. Герцберга* збігаються з фізіологічними потребами, потребами в безпеці та впевненості у майбутньому. Мотивуючі фактори можна порівняти з потребами вищих рівнів *А. Маслоу* в позові, самореалізації.

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають менеджерам змогу розробити ефективну систему мотивації підлеглих.

Найбільш відомими процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань *В. Врума*, теорія визначення цілей, теорія справедливості *С. Адамса*, теорія *Портера - Лоулера* та ін. Деякі з них більш докладно розглянемо нижче.

Теорія очікувань. Ця теорія пов'язана з розробками *К. Левіна*, *В. Врума* та ін. Її положення базуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки справді сприятиме задоволенню потреби чи одержанню бажаного.

При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох пов'язаних факторів.

1. *Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити одержання очікуваного результату.* Якщо працівники відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Взаємозв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами може не бути через неправильну самооцінку працівника, його недостатній інструктаж і підготовку, а також через те, що працівнику не надали достатньо повноважень для виконання визначеного завдання.

2. *За одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода.* Якщо не буде відчуватися чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація трудової діяльності може бути послабленою. Вона буде послабленою і в тому разі, коли працівник розуміє, що досягнення результатів, за які забезпечується винагорода, для нього нереальне.

3. *Реально одержана винагорода повинна збігатися з очікуваною.* Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди різняться, то реально одержана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. У цьому разі мотивація трудової діяльності буде слабнути.

Із теорії очікувань випливає загальний висновок: якщо значення будь-якої із трьох названих факторів буде недостатнє, то мотивація і результати праці працівників також будуть низькими.

Теорія справедливості. Розроблена американським ученим С. Адамсом у 60-ті роки ХХ ст. Основна її ідея полягає в тому, що люди порівнюють власну винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи. І на основі цього порівняння доходять висновку, справедлива у них винагорода чи ні. Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати (вона сприймається гостріше, викликає обурення) і переплати (сприймається спокійніше).

При виявленні несправедливості і для відновлення справедливості працівник може вчинити так: знизить продуктивність праці; зробить спробу збільшити винагороду; може спробувати примусити колег працювати більше (тому що у них більша винагорода); почне красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи буде красти більше, ніж звичайно); почне поширювати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що одержують більшу заробітну плату тощо. Тобто людина відчуватиме психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії матимуть негативні наслідки для організації.

Теорія визначення цілей. Розроблена Е. Локом у 1966 р. Згідно з цією теорією поведінка людини визначається цілями, які ставляться перед нею. При цьому рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик цілей: їх складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання.

1. *Складність цілі* відображає рівень професіоналізму, необхідного для її досягнення. Існує прямий зв'язок між складністю цілі та виконанням роботи щодо її досягнення: чим складніші цілі визначаються перед людиною, тим кращих результатів вона досягає. Якщо перед людиною ставити дуже складні, нереальні для досягнення цілі, вони будуть ігноруватися, тому ускладнення цілей може призвести до поліпшення результатів тільки тоді, якщо цілі будуть реальними.

2. *Конкретність цілі* відображає її кількісну ясність, точність і визначеність. За допомогою експериментальних досліджень було встановлено, що більш конкретні та визначені цілі забезпечують краще виконання роботи і результатів, ніж цілі, які мають широкий зміст і нечіткі критерії. Працівник, перед яким поставили нечіткі цілі надто широкого змісту, демонструє таке ж виконання роботи, як і той, перед ким зовсім немає цілей. Надто звужувати зміст цілей також не варто. У цьому разі за межами уваги працівника залишаються важливі аспекти його діяльності.

3. *Прийнятність цілі* відображає рівень сприйняття її людиною як своєї власної. Якщо працівник сприймає поставлену перед ним мету як власну, рівень її складності для нього не має великого значення.

Керівники, визначаючи цілі для підлеглих, повинні подавати їх як реальні, вигідні, справедливі та безпечні для досягнення.

4. *Привабливість цілі для виконання* відображає готовність працівника витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Це дуже

важлива характеристика, особливо на стадії виконання роботи. Вона може зростати, якщо в працівника все легко виходить, і зменшуватися, якщо виконання роботи виявилось набагато складнішим, ніж здавалося при визначенні цілей. Тому керівництво повинно постійно контролювати рівень прихильності до цілей у працівників і здійснювати необхідні заходи щодо його підтримки.

Теорія визначення цілей стверджує, що рівень задоволення людини досягнутими результатами визначається двома взаємопов'язаними процесами: внутрішніми стосовно неї і зовнішніми. Внутрішні процеси здебільшого пов'язані з власною оцінкою працівником одержаного результату порівняно з визначеною метою. До зовнішніх процесів належить оцінка досягнення цілей оточенням: позитивна (подяка керівництва, підвищення по службі, збільшення заробітної платні), яка приносить задоволення, чи негативна, яка призводить до невдоволення.

9.3. Методи мотивації персоналу

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо (табл. 9.1). Керівникам потрібно застосовувати їх у практичній діяльності комплексно, системно.

Методи задоволення основних потреб персоналу організації. Менеджерам необхідно постійно спостерігати за своїми підлеглими, щоб знати, які активні потреби спонукають їх до дій. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то було б неправильним розраховувати, що методи мотивації, які спрацювали один раз, будуть ефективними упродовж усього часу.

Нижче наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть забезпечити задоволення основних потреб своїх підлеглих.

Матеріальне стимулювання. Однією із найпоширеніших форм управління мотивацією працівників є матеріальне стимулювання. *Матеріальне стимулювання* – цілеспрямоване застосування матеріальних стимулів до працівника для впливу на його поведінку при вирішенні завдань, що стоять перед організацією.

До засобів матеріального стимулювання належать заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства тощо.

Заробітна плата – винагорода, розрахована, як правило, у грошовому еквіваленті, яку відповідно до трудового договору власник чи уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Існують дві основні форми оплати праці: *погодинна і відрядна*.

Погодинна оплата праці. За цієї форми оплати праці розмір заробітку залежить від тарифного розряду працівника і кількості відпрацьованого часу. Застосовується на виробничих процесах, де головну роль відіграє якість продукції; кількість продукції, виробленої за одиницю часу, не залежить від індивідуальних зусиль працівника (наприклад, автоматизоване виробництво); неможливо чи важко точно визначити норми виробітку. Погодинна оплата праці може бути простою погодинною і погодинно-преміальною.

Проста погодинна оплата праці визначається шляхом перемноження годинної тарифної ставки працівника на фактичну величину відпрацьованого часу. Застосовується для оплати праці допоміжних працівників, технічних спеціалістів і службовців, діяльність яких непов'язана з кінцевим результатом і прямо не впливає на якість продукції і послуг.

Погодинно-преміальна оплата праці застосовується, коли відмінності в умовах виробництва і кваліфікації працівників значні й необхідно врахувати не тільки диференціацію у кваліфікації, а й цілу низку психологічних та економічних факторів. За цієї системи крім основного тарифного заробітку працівник одержує премію за досягнення високих показників.

Наслідками застосування погодинної оплати праці на підприємстві є те, що працівники мають гарантований прибуток, який не залежить від можливого зменшення рівня виробництва, і не мають можливості підвищити заробіток шляхом збільшення індивідуальних зусиль у виробничому процесі.

Відрядна оплата праці. Передбачає оплату праці залежно від фактично виконаного обсягу робіт у натуральних показниках (одиницях готової продукції) і встановлених нормативів заробітної плати (розцінок) на одиницю готової продукції. Відрядна оплата застосовується, як правило, на тих виробництвах, де висока частка ручної праці; роботу можна нормувати з достатньою точністю.

Відрядна оплата праці може бути кількох видів:

- ✓ *прямою індивідуальною відрядною*, за якої заробітна платня працівника прямо залежить від кількості виробленої продукції чи виконаних операцій;
- ✓ *відрядно-преміальною (індивідуальною і колективною)*, за якої заробіток працівника за основними відрядними розцінками доповнюється спеціальними преміями;

Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	Види методів
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів Методи мотивації окремих осіб: – менеджерів (усіх рівнів управління) – працівників (початківців, досвідчених) – жінок
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): – заробітна плата – преміювання – грошова винагорода – матеріальна допомога – участь у прибутках Некономічні методи мотивації: а) організаційні: – участь у справах організації – мотивація перспективою – делегування завдань і повноважень – мотивація збагаченням змісту праці б) морально-психологічні: – похвала – схвалювання – засудження – визнання заслуг – повага, довіра – підтримка
За основними потребами	Методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих Методи задоволення потреб у захищеності та безпеці Методи задоволення потреб у причетності та належності Методи задоволення потреб поваги і визнання Методи задоволення потреб самовираження, самореалізації
За спрямованістю (згідно з теорією підкріплення)	Позитивне підкріплення Негативне підкріплення Гасіння дій Критика Покарання

- ✓ *відрядно-прогресивною* (при виконанні встановлених норм виробітку прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки);
- ✓ *колективною (бригадною) відрядною*, за якої величина заробітної платні кожного працівника залежить від його кваліфікації, кількості відпрацьованих годин і кількості кінцевої продукції, виробленої колективом;
- ✓ *непрямою відрядною*, яка застосовується переважно для оплати праці допоміжних працівників. За цієї системи розмір заробітної платні залежить від виробітку на дільниці, яку обслуговує працівник;
- ✓ *акордною*, за якої за одиницю продукції приймаються виріб, комплекс робіт і послуг, на які складається калькуляція витрат праці та заробітної платні.

Структура оплати праці працівника. Структура оплати праці має особливості залежно від галузі бізнесу, типу підприємства, обов'язків працівника і складається із основної заробітної платні, додаткової заробітної платні, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата визначається тарифними ставками, розцінками за розрядами, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами, розміри яких не перевищують визначені чинним законодавством. Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці на підприємстві.

Додаткова заробітна плата залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, які не передбачені законодавством. До неї належать доплати за неблагополучні та шкідливі умови праці і роботу за технічно обґрунтованими нормами; поєднання професій і виконання додаткових обов'язків; роботу у вечірню і нічну зміни; класність; учені ступені й звання, почесні звання, встановлені державою тощо. Перераховані надбавки, доплати і компенсації найчастіше нараховуються як встановлені підприємством відсотки від основної заробітної плати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать:

- матеріальна допомога, яка є епізодичною формою оплати праці, виплачується за особистою заявою працівника згідно з розпорядженням керівника підприємства в надзвичайних і екстремальних випадках;
- винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за досягнення річних, квартальних планів окремим структурним підрозділам чи підприємствам, за збільшення обсягів товарної продукції, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції і послуг, економію ресурсів та інші види досягнутих результатів. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва і найчастіше

- розподіляється за коефіцієнтом трудового внеску;
- трудові та спеціальні пільги працівникам, які надаються згідно з рішенням трудового колективу підприємства (крім передбачених законодавством) щодо оплати додаткових відпусток, путівок, екскурсій та подорожей;
 - інші виплати, які мають індивідуальний характер: оплата житла, продовольчих і промислових товарів, проїзних квитків, абонементів у спортивні групи, передплата на газети і журнали, оплата всіх видів страхування працівників, доплата за використання особистого транспорту тощо.

Морально-психологічні методи мотивації. До морально-психологічних методів мотивації належать:

1. *Визнання*, яке може бути особистим і публічним. Сутність методу особистого визнання полягає в тому, що прізвища кращих працівників заносяться у спеціальні доповіді вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація в разі загальних свят і сімейних свят.

В Україні особисте визнання як метод мотивації поки що не має значного поширення, більш поширене публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, тривалу бездоганну працю та інші досягнення працівники можуть заохочуватися оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням у Книгу пошани і на Дошку пошани. Правилами внутрішнього розпорядку можуть бути передбачені інші заохочення, наприклад почесні звання своєї організації.

Заохочення повинні стимулювати не тільки працівника, а і його колег. Для цього необхідно, щоб воно сприймалося колективом як справедливе. При цьому припускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються перевага і пільги у сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при переведенні на більш кваліфіковану роботу чи на вищу посаду (за наявності вакансій, необхідної підготовки та особистих якостей).

2. *Постановка високих цілей*, які надихають людей на ефективну працю. Значна частина завдань, які керівник ставить перед працівником, повинна містити в собі елемент виклику. Морально мотивують працівників *створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення до розумових ризиків, терпимості до помилок і невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.*

3. *Посадове підвищення*, яке є інтегрованим методом мотивації: воно забезпечує вищу заробітну платню (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом

переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Але цей метод мотивації має значні обмеження: в організації не так багато високих вакантних посад; не всі люди спроможні керувати і прагнуть до керівництва; посадове підвищення потребує значних витрат на перепідготовку.

4. *Схвалення*. Його найкраще застосовувати під час роботи. Роботу ще не закінчено, але видно, що вона виконується якісно. Схвалюються старанність, відповідальне ставлення до роботи. Схвалення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою.

5. *Похвала*. Потрібна при завершенні роботи значних обсягів, освоєнні нових методів праці, нових технологій, впровадженні раціональної пропозиції. Іншими словами, хвалити потрібно за добре виконані завдання, закінчені справи, вирішені проблеми.

6. *Підтримка*. Її слід застосовувати в разі, коли працівник сумнівається, невпевнений, не може визначитися у виборі цілей, завдань, способів дій. У цей момент підтримка конче необхідна. Людина потребує особливої підтримки при засвоєнні нової справи. Головна мета підтримки — усунути сумніви, невпевненість, вагання, які заважають прийняти рішення. Підтримку краще використати, коли працівник розгублений, пригнічений внаслідок невдачі.

7. *Підкріплення (позитивне і негативне)*. Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. За негативного підкріплення заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізнь, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленнями існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може спричинити не тільки бажані, а й непередбачувані реакції, позитивні – тільки бажані.

Підкріплення може також бути постійним і періодичним. *Постійне підкріплення* застосовується після кожної дії. Це забезпечує високу результативність, але призводить до раннього задоволення потреб і швидкого зниження рівня мотивації.

Періодичне підкріплення полягає в тому, що мотивація застосовується не за всіма результатами, а через чітко визначену їх кількість. Вона дає добрий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій.

Величина підкріплення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників у продовженні необхідної діяльності й при цьому не виснажувати ресурси організації.

8. *Метод погашення* чи відсутності підкріплення позитивних і негативних дій. Полягає в їх ігноруванні, і тоді вони самі по собі припиняються.

9. *Переконання*. Базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для її мотивації на досягнення визначних цілей, виконання

певних завдань, прийняття рішень.

10. *Примушення*. Це крайній морально-психологічний метод мотивації. Застосовується тоді, коли інші методи впливу на людину не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі й бажання, виконувати певну роботу. При цьому необхідно використовувати дуже суттєві стимули.

11. *Наслідуювання*. Є методом мотивації окремого працівника чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника або кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

12. *Спонування*. Є методом моральної мотивації людини, за якого підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

13. *Осудження*. Це метод мотивації людини, яка припускається значних відхилень від моральних норм у колективі; результати і якість її праці незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою і на відсталу частину колективу.

Управління винагородою підлеглих. Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним. В управлінні винагорода застосовується з такою метою:

- залучення кращого персоналу в організацію;
- утримання кращих співпрацівників в організації;
- стимулювання продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу.

Для спонування працівників до ефективнішої діяльності менеджери застосовують два основних типи винагороди - внутрішню і зовнішню (рис.9.3).

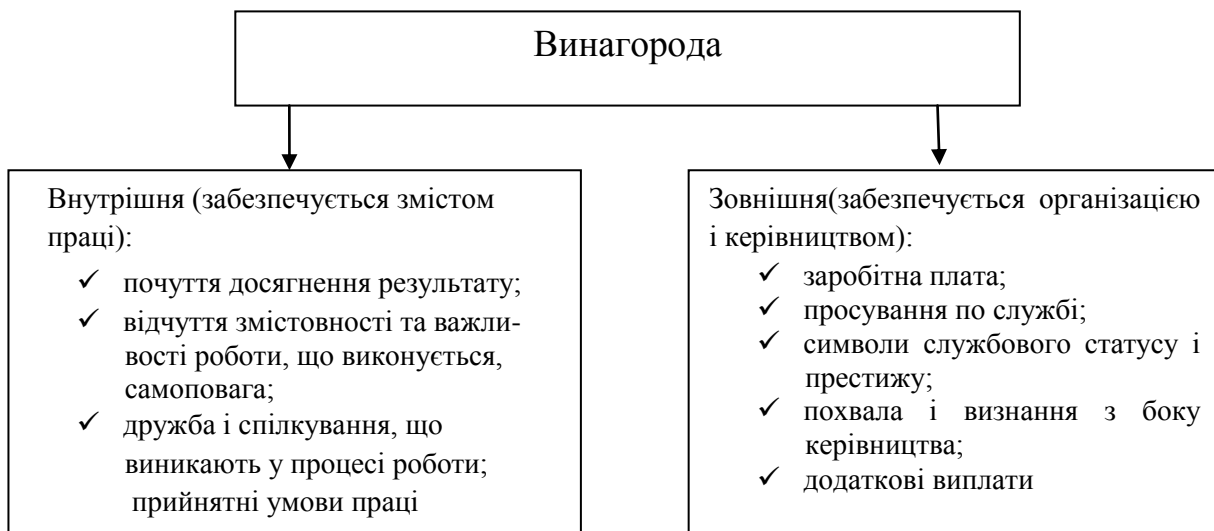


Рис. 9.3. Види винагороди

Потрібно заохочувати працівників так, щоб це запам'яталося.

Рекомендації щодо управління винагородою:

1. Винагорода повинна бути конкретною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення. Люди повинні точно знати, що вони (чи їх колеги) заохочені.
2. При заохоченні працівника необхідно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси.
3. Заохочення працівника не слід затягувати, відкладати, наприклад до моменту підбиття підсумків діяльності підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, тому що втрачається гострота моменту, очікування працівника не справджуються, зростає образа на керівництво.
4. Винагорода повинна бути реальною для її досягнення і одержання працівником. Необхідно заохочувати підлеглих і за незначні успіхи.
5. Вище керівництво підприємства повинно брати активну участь у системі винагороди персоналу. Тоді заохочення буде більш значним і важливим для працівників.
6. Краще застосовувати несподівану і нерегулярну винагороду. У цьому разі вона є приємним сюрпризом і має більший вплив на працівника.
7. Інколи невелика винагорода може бути ефективнішою, ніж велика: значне заохочення надається небагатьом людям, воно демотивує інших працівників, які можуть бути ображеними, тому що вважають, що заслужили винагороду.

Контрольні питання і завдання

1. Розкрийте сутність мотивації та її зв'язок з іншими функціями управління.
2. Які види мотивації вам відомі?
3. Як інтенсивність мотивації підлеглих впливає на ефективність їх праці?
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої мотивації.
5. Із яких стадій складається мотиваційний процес?
6. Які елементи мотиваційного процесу ви знаєте?
7. Охарактеризуйте зв'язок потреб, мотивів і стимулів, їх вплив на поведінку людини.
8. Які мотиваційні теорії належать до змістовних? Розкрийте їх сутність.
9. Охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації.
10. Наведіть методи задоволення основних потреб підлеглих (згідно з пірамідою потреб А. Маслоу).
11. Яка структура оплати праці повинна бути у працівника?

12. Дайте характеристику морально-психологічним методам мотивації.

13. Розкрийте рекомендації щодо управління заохоченнями підлеглих.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 4

9.1. Мотивація – це:

- а) відчуття відсутності фізіологічного або психологічного чого-небудь;
- б) це все те, що людина вважає цінним для себе;
- в) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети або мети організації;
- г) здатність впливати на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей.

9.2. На чому засновані змістовні теорії мотивації?

- а) на винагороді та покаранні;
- б) на ідентифікації потреб, які спонукають діяти так, а не інакше;
- в) на том, як поведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання;
- г) засновані на справедливості.

9.3. На чому засновані процесуальні теорії мотивації?

- а) ідентифікації потреб, які спонукають діяти так, а не інакше;
- б) на винагороді та покаранні;
- в) засновані на справедливості;
- г) на тому, як поведуть себе люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання;

9.4. Теорія морального стимулювання базується на:

- а) розмірах та структурі заробітної плати працівників;
- б) надбавках, преміях, доплатах;
- в) нематеріальних спонуканнях, що ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінки трудової активності працівників;
- г) нагородженні грамотами, медалями, орденами, присвоєнні звань тощо.

9.5. Мотив – це:

- а) те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку;
- б) зовнішнє спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів;
- в) внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій;
- г) відчуття певного дискомфорту, нестача чого-небудь.

9.6. У теорії мотивування А. Маслоу виділено такі групи потреб:

- а) фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру;
- б) фізіологічні, безпеки і захищеності, соціальні, поваги та самовираження;
- в) влади, успіху, причетності;

г) явні, приховані, природжені, набуті.

9.7. До змістовних теорій мотивування належать:

- а) моральне стимулювання;
- б) теорія очікування;
- в) матеріальне стимулювання;
- г) теорії, що відображають зміст та ієрархію потреб.

9.7. Теорія морального стимулювання базується на:

- а) розмірах та структурі заробітної плати працівників;
- б) надбавках, преміях, доплатах;
- в) нематеріальних спонуканнях, що ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінки трудової активності працівників;
- г) нагородженні грамотами, медалями, орденами, присвоєнні звань тощо.

9.8. Мотив – це:

- а) те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку;
- б) зовнішнє спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів;
- в) внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій;
- г) відчуття певного дискомфорту, нестача чого-небудь.

9.9. Розрізняють теорії мотивації:

- а) змістові;
- б) експертні;
- в) фізіологічні;
- г) відрядні.

9.10. Потреби – це:

- а) відчуття нестачі чого-небудь;
- б) усвідомлене спонукання до дій;
- в) те, що людина вважає цінним для себе та отримує за виконання певних дій, певну поведінку;
- г) інтерес.

Тема 10. Управлінський контроль

10.1. Необхідність контролю в управлінні.

10.2. Види контролю. Зміст процесу контролю.

10.3. Ефективність контролю.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Надати визначення управлінській функції контролю.
2. Пояснити, чому контроль є важливим.
3. Розрізнити три види контролю.
4. Охарактеризувати етапи процесу контролю.
5. Описати, які якості повинна мати ефективна система контролю.
6. Пояснити, які проблеми виникають у зв'язку з виконанням вимог контролю.

10.1. Необхідність контролю в управлінні

Слово «контроль», як і слово «влада» породжує передусім негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, примус, відсутність самостійності і т.д. – все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особи. Внаслідок такого сприйняття, контроль відноситься до числа функцій управління, суть яких розуміється правильно. Якщо запитати менеджера, що означає контроль, то він відповість, що це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках.

Одним з аспектів контролю є забезпечення дотримання певних норм і правил. Однак зводити контроль до деяких обмежень, що виключають можливість шкідливих дій і змушують кожного вести себе строго, дисципліновано, – означало б основне завдання управління не побачити.

Контролювання є однією з чотирьох головних управлінських функцій в організаціях. Функція контролю, відповідно, має чотири головні завдання. Правильно спроектована система контролю здатна виконати кожне з цих завдань.

Під контролем розуміють перевірку діяльності когось або чогось. За його допомогою виявляють негативні тенденції під час виконання запланованих завдань, запобігають зривів у виробництві.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій. Контроль також визначають як механізм перевірки дотримання та виконання нормативно встановлених завдань, планів та рішень. Зазначимо, що контроль завжди має функціональне призначення і виникає на певній стадії управлінського процесу.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

До основних економічних категорій, що стосуються контролю, належать: *контрольна діяльність, норми контролю, об'єкт та суб'єкт контролю, відхилення від норм* тощо.

Трактування терміну «контроль» залежить від *об'єкта контролю*. Наприклад, його зміст змінюється, якщо мова йде про контроль за діяльністю підприємства в цілому і про контроль якості продукції зокрема.

Поняття «контроль в управлінні» необхідно розглядати у трьох основних аспектах:

- 1) як систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління, одну а управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;
- 2) як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;
- 3) як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Основна мета контролю полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

Завдання контролю є загальними та конкретними. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, достовірність звітних даних), а загальні – всебічна діяльність об'єктів, що контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- 1) визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в даний момент часу;
- 2) прогнозування стану та поведінки об'єкта та його частини на визначений майбутній період часу;
- 3) зміна стану та поведінки об'єкта чи його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у припустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об'єкта чи його частини;

- 4) завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачались);
- 5) збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- 6) забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

Об'єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. У системі управління виробництвом об'єктами контролю є народне господарство в цілому, його окремі галузі, регіони, об'єднання та підприємства. Всередині підприємства об'єктами контролю є всі без винятку виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, що виготовляється, витрати сировини та матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані про продуктивність праці та заробітну плату, випуск продукції, постачання матеріалів і обладнання, реалізацію продукції.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює і кого контролюють, розрізняють контроль внутрішній та зовнішній. При внутрішньому суб'єкт та об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи, в зовнішньому відокремлений суб'єкт діє автономно, незалежно від об'єкту.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та організацій.

Предмет контролю – це стан і поведінка об'єкта управління. Предметом контролю таких об'єктів, як об'єднання, підприємство, організація, структурний підрозділ або їх окремі частини та елементи, є їх діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату.

Чому потрібен контроль? Керівники здійснюють функцію контролю з того моменту, коли вони сформулювали ціль і завдання й створили організацію. Контроль дуже важливий, якщо ми хочемо, щоб організація функціонувала успішно. Без контролю починається хаос, коли об'єднати діяльність будь-яких груп неможливо. Контроль – це об'єктивна необхідність. Одна з важливих особливостей контролю, що слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути *всеосяжним*. Контроль не може лишатися прерогативою лише менеджера, що називається «контролером». Кожен керівник незалежно від свого робочого місця повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально не доручав.

Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль ланки, що встановлює зв'язок між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, критична їх оцінка, розробка заходів впливу на керований об'єкт у потрібному напрямку.

Контроль є необхідним тому, що на керований об'єкт завжди діють збурювальні фактори (несвоєчасне постачання комплектуючих агрегатів, запасних частин, зміна кон'юнктури ринку та ін.), і виникає потреба мати інформацію, щоб адекватним чином відреагувати на нову ситуацію. Контроль здійснюється з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності. Контроль проводиться за дотримання законності при здійсненні господарських операцій певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів та сировини і матеріалів. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Контроль здійснюється на основі певних *принципів*.

Принцип *постійності* та оперативності означає, що контроль, як правило, повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням. Вимога поєднання перевірки зверху і контролю знизу полягає у широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різних об'єднань громадян, поряд із проведенням контролю службовими особами і вищими організаціями.

Принцип *об'єктивності* вимагає, щоб висновки контролерів були аргументованими, будувались на достовірних фактах, установлених за допомогою доказів і свідчень.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи й усіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок. *Дієвість* означає, що за результатами перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.

Нарешті, контроль повинен здійснюватися *на плановій основі*, щоб уникнути як зайвого контролю і залучення великого числа спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності або працівники.

На практиці контроль є необхідним тому, що на керований об'єкт завжди діють збурювальні фактори (несвоєчасне постачання комплектуючих агрегатів, запасних частин, зміна кон'юнктури ринку та ін.). і виникає потреба мати інформацію, щоб адекватним чином відреагувати на нову ситуацію. Контроль здійснюється з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності. Контроль проводиться за дотримання *законності* при здійсненні господарських операцій певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів та сировини і матеріалів. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Мета контролю. Мета контролю – перевірити, чи все виконується відповідно до прийнятої програми, наказів і встановлених принципів, визначити помилки. Він має помічати хибні погляди на справу і помилки, щоб можна було їх своєчасно уникнути або виправити, щоб не повторювати. Контроль застосовується до всього: до предметів, осіб, дій, і практикується у всіх сферах і галузях народного господарства.

З *адміністративного* боку контроль повинен засвідчити, що програма існує, виконується, застосовується все для того, щоб соціальний організм був у доброму стані, що розпорядництво здійснюється згідно з прийнятими принципами, правильно виконується й функціонує. Контроль стосується всіх функцій організації: технічних, комерційних, фінансових, облікових і страхових. Операції контролю входять у коло обов'язків керівника і його підлеглих на невеликому підприємстві; на великому – вони частково передані спеціальним функціонерам, інспекторам, контролерам. Тобто контроль проникає в усі стадії процесу виробництва.

Основні умови, що має задовольняти контролер, – компетентність, обов'язковість, незалежне становище щодо контролюючого, розсудливість, тактовність. Він повинен утримуватись від втручання в управління і виконання справ.

Для того, щоб контроль був *дієвим*, необхідно, щоб він відбувався своєчасно і мав практичні результати, і навпаки. Якщо висновки контролю, навіть добре проведеного, надходять надто пізно, тоді такий контроль –

даремно проведена операція. Не менш очевидно, що контроль також не потрібен, якщо свідомо нехтують його практичними висновками.

Такі основні правила адміністративної доктрини, які далеко не завжди виконуються, особливо в державних установах. Це пояснюється тим, по-перше, що взагалі важко управляти великими соціальними організаціями і адміністратору не досить мати загальні відомості, щоб бути спроможним передбачити, організувати, розпоряджатися, погоджувати, контролювати. Ця доктрина не зовсім правильно сприймається, бо кожен думає, що він застосовує найкращі методи. Саме тому в промисловості, сім'ї, армії і державі нерідко підводять під однаковий принцип суперечливу практику.

По-друге, ще точно не встановлено, що таке організація і функціонування управління на великому підприємстві. Час і досвід надали основі соціального організму усіх підприємств пірамідальної форми, однакової для державних установ і приватних підприємств, завдяки чому вища влада спроможна впливати на нижчу у виконанні покладених на неї завдань.

Недоліки можна звести до двох основних причин: величини підприємств і адміністративної недосвідченості керівників. Розміри підприємств зумовлюють тенденцію розвитку швидше по горизонталі, шляхом союзів і філіалів, ніж по вертикалі. Адміністративна недосвідченість долається шляхом підвищення освіти керівників, а також введенням на підприємстві ефективних знарядь адміністративної техніки, а також посади менеджера.

10.2. Види контролю. Зміст процесу контролю

Контроль – це фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо без загальної системи контролю в даній організації.

Відокремлюють різні види управлінського контролю (табл. 10.1).

За рівнем управління в організації контроль розподіляється на стратегічний і оперативний.

Стратегічний контроль здійснюється на вищому рівні управління організації, має зовнішню спрямованість. Передбачає збирання й аналіз інформації про фактори зовнішнього середовища. Здійснюється шляхом спостережень за подіями, що можуть вплинути на плани розвитку організації, для того щоб своєчасно відреагувати на них.

Оперативний контроль має внутрішню спрямованість, здійснюється на середньому і нижньому рівнях управління організацією, стосується перевірки ефективності використання основних ресурсів: матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних.

Види управлінського контролю

Ознака класифікації	Види контролю
За рівнем управління в організації	Стратегічний, оперативний
За сферами перевірки	Контроль стану матеріально-технічного забезпечення, контроль виробництва, контроль маркетингу і збуту тощо
За змістом	Контроль ресурсів, контроль процесів
За часом здійснення	Попередній, поточний, заключний
За методами організації	Бюрократичний, децентралізований
За спрямованістю	Зовнішній, внутрішній (самоконтроль)
За сутністю завдання	Лінійний, функціональний, операційний
За плановістю проведення	Плановий, раптовий
За ступенем охоплення	Вибірковий, суцільний, комбінований
За місцем здійснення	Стаціонарний, рухомий
За ступенем доцільності	Недостатній, оптимальний, надмірний
За ступенем відкритості	Відкритий, прихований

За сферами перевірки виділяють контроль стану матеріально-технічного забезпечення, контроль виробництва, контроль маркетингу і збуту тощо.

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації у постійних ресурсах (обладнанні, персоналі, інформаційних системах), обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов.

Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає у порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення. Контроль виробництва організують за такими напрямками: дотримання термінів виробництва продукції, якість продукції,

ефективність використання виробничих потужностей, витрати виробництва, продуктивність праці тощо.

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

За змістом виділяють контроль ресурсів і контроль процесів.

Контроль ресурсів. Виробничо-господарську діяльність організації забезпечують ресурси: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні.

Контролю матеріальних ресурсів підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів.

Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відслідковування та регулювання грошових потоків, аналізі регулювання боргів і зобов'язань організацій.

Контроль людських ресурсів – здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності та коригування заходів із перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці й стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів – оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію.

Контроль процесів. Стосується адміністративної діяльності і процесу виробництва. Завданням контролю процесів є також використання інформаційної системи для оперативного виявлення недоліків функціонування управлінської і виробничої систем (наприклад, перевищення норми несплачених рахунків, зростання кількості бракованих виробів).

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний і заключний контроль.

Попередній контроль. Так він називається тому, що проводиться до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки ці правила і лінії поведінки виробляються для забезпечення виконання планів, їх суворе дотримання – це спосіб переконатися, що робота розвивається в потрібному напрямі.

В організаціях попередній контроль використовується в трьох головних напрямках – відносно людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в галузі людських ресурсів досягається завдяки ретельному аналізу лілових і професійних знань, які необхідні для виконання певних посадових обов'язків.

Попередній контроль матеріальних ресурсів здійснюється шляхом розроблення мінімально допустимих рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, ним вимогам.

Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є розроблення бюджету.

Попередній контроль може бути діагностичним або терапевтичним.

Діагностичний контроль визначає ступінь відповідності характеристик об'єкта контролю стандартам (наприклад, перевірка тканин, змотаних у рулони перед їх подачею в цех, дає змогу уникнути деяких видів дефектів готових виробів).

Терапевтичний контроль не лише виявляє відхилення від нормативів, а й спрямовує на пошук способів зменшення негативних наслідків відхилення (наприклад, зміна розташування розкрійних лекал при виявленні дефектів на тканині).

Поточний контроль здійснюється під час виконання робіт. Найчастіше його об'єктом виступають підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх прямого керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникли, і пропозицій з удосконалення роботи дають змогу виключити відхилення від намічених планів.

Існують два види поточного контролю – спрямовуючий і фільтруючий.

Спрямовуючий контроль триває від початку операції до досягнення результату. Він охоплює систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольного об'єкта, а також розроблення і застосування коригуючих дій. Дає змогу встановити, наскільки раціонально організовано роботу виконавців і наскільки дієвою є система її мотивації.

Фільтруючий контроль має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної; має періодичний (або епізодичний) характер.

Заключний контроль проводиться надто пізно, щоб відреагувати на проблеми, проте виконує важливі функції.

Перша дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування аналогічних робіт у майбутньому. Порівнюючи фактичні та потрібні результати, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реально були складені плани.

Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації працівників. Якщо заохочення залежать від результатів, то вимірювати їх потрібно точно і об'єктивно.

За методами організації контроль розподіляється на бюрократичний і децентралізований.

Бюрократичний контроль організується зверху вниз, реалізується через адміністративну систему підприємства.

До елементів бюрократичного контролю належать:

- правила і процедури, що визначають стандарти поведінки працівників, якість виконання завдань;
- управлінські контрольні системи (бюджет, фінансова звітність, системи преміювання, управління цілями);
- ієрархія влади, яка передбачає контроль за підлеглими з боку менеджерів шляхом прямого нагляду на основі офіційних посадових повноважень;
- відділ контролю якості, фахівці якого періодично перевіряють дотримання працівниками визначених стандартів якості у таких сферах, як виробництво, постачання, сервісне обслуговування;
- відбір і навчання персоналу з використанням формалізованих процедур (письмове тестування, увага до демографічних характеристик тощо);
- технічні засоби контролю (спостереження, прослуховування розмов персоналу, облік тривалості особистих телефонних дзвінків).

Децентралізований контроль ґрунтується на загальноорганізаційних цінностях і традиціях, довірі до співробітників, усвідомленому виконанні ними вимог керівництва. Передбачає мінімальне використання вказівок і стандартів, залучення співробітників до визначення нормативних показників, доступ персоналу до необхідної інформації, розширення кола його повноважень.

До елементів децентралізованого контролю належать:

- корпоративна культура, тобто норми і цінності, які сприймаються колективом організації;
- колективний контроль з боку колег;
- самоконтроль і самодисципліна; якщо їх немає, то організація не в змозі контролювати всі дії власних співробітників;
- ретельний відбір працівників, які поділяють цінності організації, прагнуть зробити внесок у її успіх;
- соціалізація персоналу – інтенсивне навчання цінностей, стандартів і традицій компанії, ознайомлення з її історією, цілями.

За спрямованістю розрізняють зовнішній і внутрішній контроль (самоконтроль).

Зовнішній контроль здійснюють керівники організацій, фахівці підприємства, представники зовнішніх контролюючих організацій. Він провадиться за допомогою спостереження, аудиту, аналізу.

Внутрішній контроль (самоконтроль) ґрунтується на саморегулюванні підлеглими власних дій, контролюванні ними якості своєї роботи.

За сутністю завдання виділяють лінійний, функціональний і операційний контроль.

За лінійного контролю перевіряється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми); за *функціонального* – лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, керівника виробництва тощо); за *операційного* – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єктів (наприклад, контроль обсягу матеріальних витрат чи фонду оплати).

За ступенем охоплення контроль може бути вибіркоким (локальним) і повним.

Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення. Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів і послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу. Управлінці часто побоюються замінювати суцільний контроль вибіркоким, забуваючи про принцип Паретто 20:80, який можна сформулювати приблизно так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% об'єктів, оскільки вони дають 80 % результатів діяльності організації.

Повний (суцільний) контроль забезпечує перевірку всіх без винятку об'єктів одного найменування (напряму). Він ефективніший, але потребує значних витрат.

Комбінований контроль найбільш поширений в управлінні, він об'єднує перевагу вибіркового (оперативність, гнучкість, економічність) і повного контролю (об'єктивність, стратегічна спрямованість).

Зміст процесу контролю

Процедура контролю складається з трьох чітко виражених етапів. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

1. Визначення стандартів і норм. *Стандарт* - це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Мета, що може бути використана як стандарт для контролю, має дві особливості; наявність часових меж, у яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, за яким можна оцінити її виконання.

Отже, стандарт – це формальна вимога, що стосується виконання обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів належать правила, прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульований правильно, обмеження чітко вказує межі допустимої поведінки і наслідки виходу за них. Якщо працівник

порушив ці обмеження, то дисциплінарне покарання (у тому числі звільнення), накладене на винуватого, є правомірним.

Стандарти, як правило, чіткі й недвозначні. Якщо у відділі встановлено стандарт, згідно з яким робітники повинні виробляти не менше 200 комплектів за годину, то керівник може швидко визначити, виконується стандарт чи ні. Якщо згідно з прийнятими в організації обмеженнями працівники зобов'язані працювати п'ять днів на тиждень з понеділка по п'ятницю, за винятком святкових днів, то тоді працівники, які приходять на роботу лише три дні на тиждень, безумовно, не виконують вимог стандарту.

Оскільки саме точні стандарти є чіткими і недвозначними, то для керівника буде неважко використовувати їх для оцінки результатів діяльності працівника і як основу для підвищення оплати праці, дисциплінарних покарань та інших рішень, пов'язаних із результатами його роботи.

Стандарти і норми точно визначають, що необхідно одержати для досягнення поставленої мети. Інколи неможливо визначити стандарти в кількісній формі. Це не виправдовує відсутність встановлення контрольних показників у цій галузі взагалі. Навіть суб'єктивний показник за умов, що усвідомлюється його обмеженість, краще ніж нічого. Деякі організації, які успішно застосовували кількісні параметри, мали суттєві труднощі, оскільки не зуміли встановити показник результативності в тих сферах, які важко піддаються вимірюванню (соціальна відповідальність та етика, конфліктність, морально-психологічний клімат у колективі).

2. Порівняння досягнутих результатів з визначеними стандартами

На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює *масштаб допустимих відхилень* (величину, у межах якої відхилення одержаних результатів від запланованих не повинно викликати тривоги). Одним із засобів можливого збільшення економічної ефективності контролю є використання методу управління за принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів.

Передача і поширення інформації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відома відповідних працівників організації встановлені стандарти та інформацію щодо досягнутих результатів.

3. Здійснення необхідних коригуючих дій. Залежно від результатів попереднього етапу контролю менеджер може обрати одну із трьох ліній поведінки:

- *Не застосовувати жодних заходів.* Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися становища, за якого процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом. Коли зіставлення фактичних результатів із стандартами вказує на те, що мета досягається, краще не вживати жодних заходів. Якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації не все йде на лад, необхідно продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю.

- *Ліквідувати відхилення.* Система контролю, що не дає змоги ліквідувати відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, недоречна. Коригування повинно концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення. Суть коригування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до правильного способу дій.

- *Переглянути стандарти.* Не всі відхилення від стандартів слід ліквідувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани - це лише прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

10.3. Ефективність контролю

Ідея зробити контроль більш наочним й прозорим полягає не в тому, щоб зафіксували помилки або шахрайство, а в тому, щоб попередити їх виникнення. Менеджери сподіваються, що співробітники вважають, що контроль діє ефективно, тому свідомо намагатимуться уникнути помилок, сумнівних угод тощо. У свою чергу, це збільшує можливість контролю максимально наближати реальні результати до очікуваних.

У. Ньюмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, які хотіли б уникнути непередбаченого негативного впливу контролю на поведінку співробітників і, таким чином, підвищити його ефективність.

1. Люди повинні відчувати, що стандарти, що використовуються для оцінки їх діяльності, дійсно досить повно й об'єктивно відображають їх роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своїй організації в досягненні інтегральних цілей.

2. Установлюйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглого виникають якісь проблеми з системою контролю, то у нього повинна бути можливість відкрито їх обговорити, не боячись, що керівництво образиться за це.

3. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це буде поглинати всю їх увагу і приведе до повного безпорядку і краху.

4. При розробці заходів контролю важливо взяти до уваги мотивацію.

Чіткий і ясний стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно говорить працівникам, чого чекає від них організація.

5. Якщо керівництво організації бажає, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах організації, то воно повинно справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності.

Хоча більшість менеджерів добре знає, що процес контролю може бути використаний для позитивного впливу на поведінку співробітників, дехто забуває про можливість контролю викликати непередбачені прояви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю.

Керівники організації завжди можуть бути лідерами й вміти ефективно управляти своїми підлеглими, щоб вони сумлінно виконували доручену їм справу. Добре налагоджений контроль допомагає робити це якнайефективніше.

Щоб бути ефективним, контроль повинен мати *стратегічний* характер, тобто відображати спільні пріоритети організації й підтримувати їх.

Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти й виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією.

Щоб бути ефективним, контроль має *відповідати* контролюваному виду діяльності й об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що дійсно важливо.

Своєчасність контролю полягає не в надзвичайно високій швидкості чи частоті його проведення, а в часовому інтервалі між проведенням вимірів або оцінок, що адекватно відповідає контролюваному явищу. Система ефективного контролю надає потрібну інформацію певним людям до того, як настане криза.

Контроль повинен бути досить *гнучким* й швидко пристосовуватися до змін, що відбуваються.

Ефективність контролю підвищується, якщо працівники, які його здійснюють, правомочні виконувати також координаційні функції.

Крім того, контроль повинен бути *доцільним*. Якщо контролювати кожний крок підлеглих і накладати стягнення за найменше упущення, то це неминуче матиме негативні наслідки. Поєднання контролю з іншими функціями менеджменту дасть змогу зменшити обсяг контрольних операцій та чисельність працівників, що їх виконують. Зокрема, поєднуючи контроль з глибоким аналізом організації праці і виробництва, можна позбутися

спрямування зусиль керівника на усунення не вирішальних, а найбільш явних дефектів у роботі підприємства. У багатьох корпораціях Японії завдяки використанню ефективних способів організації, стимулювання праці та виховання працівників, чисельність персоналу технічного контролю втричі менша порівняно з американськими корпораціями.

Ефективність контролю може зростати за рахунок добре налагодженого оперативного планування. Мається на увазі своєчасна і якісна розробка календарних планів (графіків) виходу і реалізації продукції, сітьового графіка проведення польових, будівельних та інших робіт, графік статистичної звітності, графік передачі інформації на центральний диспетчерський пункт тощо.

При здійсненні контролю за основними змінними (час, об'єм, вартість, якість, ступінь досягнення цілі) слід дотримуватись інших *вимог науки і передової практики*: контроль не повинен обмежуватись інцидентами, як і не практикуватись тотальний контроль, який породжує недбалість у роботі, приховане або відкрите невдоволення контрольованих працівників; ширше використовувати при здійсненні контролю принцип виключення, коли контролюються не всі операції чи процеси, а тільки ті з них, які виходять за межі допустимих відхилень; не контролювати через недовіру до підлеглих, позбутися підозрливості; не використовувати критичну інформацію як козирну карту, про недоліки в роботі краще говорити на робочому місці; за усіх умов контроль не повинен пригнічувати працюючих, викликати напруження в колективі, конфліктні ситуації.

Навпаки, завдяки усуненню виявлених недоліків у роботі і об'єктивній оцінці діяльності працівників, ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує почуття впевненості та задоволення роботою у працюючих.

Контрольні питання і завдання

1. Яку роль відіграє контроль у процесі управління організацією?
2. Розкрийте зв'язок контролю з іншими функціями управління.
3. Наведіть основні принципи організації контролю.
4. Які методи попереднього контролю ви знаєте?
5. Які функції виконує заключний контроль?
6. Із яких основних етапів складається процес контролю?
7. Охарактеризуйте відомі вам методи фінансового контролю.
8. Розкрийте ваше ставлення до прихованого контролю в організації.
9. Розробіть перелік заходів щодо удосконалення контролю за збе-

реженням товарно-матеріальних цінностей в організації.

10. Наведіть рекомендації щодо здійснення ефективного контролю в організації.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 10

10.1. Попередній контроль здійснюється:

- а) до фактичного початку робіт;
- б) під час безпосереднього виконання робіт;
- в) після фактичного виконання робіт;
- г) всі відповіді правильні;

10.2. Поточний контроль здійснюється:

- а) до фактичного початку робіт;
- б) під час безпосереднього виконання робіт;
- в) після фактичного виконання робіт;
- г) всі відповіді правильні.

10.3. Заключний контроль здійснюється:

- а) до фактичного початку робіт;
- б) під час безпосереднього виконання робіт;
- в) після фактичного виконання робіт;
- г) всі відповіді правильні.

10.4. Основними засобами проведення попереднього контролю є:

- а) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- б) вимірювання результатів;
- в) системи зворотного зв'язку;
- г) перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій з удосконалення роботи.

10.5. Основними засобами проведення поточного контролю є:

- а) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- б) вимірювання результатів;
- в) системи зворотного зв'язку;
- г) перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій з удосконалення роботи.

10.6. Основними засобами проведення заключного контролю є:

- а) вимірювання результатів;
- б) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- в) перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем і пропозицій з удосконалення роботи;
- г) системи зворотного зв'язку.

10.7. До видів контролю належать:

- а) нарахування заробітної плати;
- б) заключний контроль;
- в) разовий контроль;
- г) усунення відхилень.

Тема 11. Лідерство

11.1. Керівництво та влада у менеджменті.

11.2. Характеристика типів влади.

11.3. Типи лідерства в менеджменті.

11.4. Формування ефективного стилю лідерства.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Пояснити, в чому полягає відмінність між менеджерами та лідерами.
2. Характеризувати головні типи влади.
3. Описувати теорії лідерства.
4. Описувати основні характеристики харизматичних керівників.
5. Перераховувати джерела влади, якими може володіти керівник в організації.
6. Пояснити статові та культурні особливості стилів керівництва.
7. Описувати основні стилі управління.

11.1. Керівництво і влада у менеджменті

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмiле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності.

Влада (англ. *authority*) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму владу, що спрямовується на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення і т. п.) і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).

У теорії менеджменту організації влада, *по-перше*, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формальна влада допускає застосування примусових санкцій; *по-друге*, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних та авторитетних експертів; *по-третє*, забезпечує координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язковими для них рішень та загальної мети.

На відміну від уявлень класичного менеджменту, за якими формальна влада – це невід'ємний та єдиний аспект ефективного менеджменту, пізніше було показано можливість успішного застосування (використання) інших форм впливу, зокрема переконання та професійного авторитету. Ключ до мотивації підлеглих потрібно шукати так, щоб використовувати той вид впливу, який відповідає конкретним обставинам.

Ідея "влади разом", а не "влади над" полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі "владу над" різними ресурсами виробництва, натомість "влада разом" є більш конструктивним способом впливу. Влада може виявлятися скоріше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція "влади разом" передбачає взаємопов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів. Це відбувається в тих випадках, коли індивіди та групи знають свої функції і кожна функція за можливостями відповідає здібностям індивідів та груп, котрі виконують завдання. Всупереч поширеним уявленням про потік владних повноважень в ієрархії зверху донизу, насправді влада функціональна, вона перебуває в тісному зв'язку зі становищем працівника в організації, його робочим місцем. Влада не має нічого спільного з вертикальним виміром: бос не делегує влади, як він собі це уявляє; міру і напрям делегування закладено в самій структурі організації. Філософія делегування визначається вже тоді, коли виробляється або вибирається структура організації.

Практичний інтерес для теорії та практики менеджменту являє протиставлення понять *влада* та *авторитет*. Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особою. Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особою, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків. Мати авторитет – означає лише забезпечувати можливість того, щоб щось робилося. Керувати – означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети. Авторитет в організації – це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Згідно з теорією сприйняття *Ч. Барнарда* влада має *об'єктивний* і *суб'єктивний* аспекти. У першому випадку влада має пряме відношення до характеру самого розпорядження або повідомлення зверху. Влада, вважав Барнард, іде від ієрархічної піраміди до її вершини, міра визнання законності

виправданості повідомлення (розпорядження зверху) визначається тим, наскільки воно узгоджується з інтересами персоналу, наскільки персонал фізично й розумово підготовлений, щоб діяти згідно з розпорядженням.

Так чи інакше, *влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших*. В усіх організаціях (трудових колективах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато керівників також прямо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їхньою власною організацією, – постачальників, замовників, конкурентів, відомств, що регулюють їхню діяльність. В ідеальному варіанті всі ці люди й сили будуть охоче співробітничати з керівником і давати все необхідне для виконання роботи та досягнення мети організації.

На жаль, на практиці все значно складніше. Навіть у тому разі, коли керівник має чітко визначені повноваження, спрямовувати зусилля підлеглих на реалізацію поставленої мети не завжди можливо. Наприклад, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника, тим самим звівши його повноваження нанівець. Навіть якщо такої проблеми не виникає, керівник часто залежить від людей, які формально йому не підпорядковані. Якщо ж керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з різними групами трудового колективу, то він не зможе повноцінно виконувати свою роботу, а це не може не вплинути на ефективність як індивідуального трудового внеску, так і діяльності всього колективу. Влада та вплив як інструменти лідерства є фактично єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання подібних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку. Розглядаючи відносини влади між керівником і підлеглим, не варто забувати про *баланс влади*. Керівнику слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника.

Звичайно керівник має формальну владу над підлеглими, адже вони залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, тому що він залежить від них у таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чие сприяння необхідне для керівника. Наприклад, допоміжний, обслуговуючий персонал лікарень має владу, тому що лікарі, які лікують, значною мірою залежать від них.

Отже, керівник має чітко усвідомлювати, що підлеглі часто теж мають владу. Тому використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, що вони захочуть реально продемонструвати свою владу, що може призвести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Тому розсудливий, урівноважений керівник намагається підтримувати розумний баланс влади.

У більш широкому розумінні, *влада* – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, включаючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

Влада пройшла еволюцію від сімейно-родової та племінної до державної. Термін "влада" застосовується щодо соціальних утворень (корпоративна влада, групова, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Крім об'єктивної основи влади, є і суб'єктивна, певні принципи поведінки. У зарубіжному менеджменті беруться на озброєння деякі положення маккіавелізму:

- 1) якщо є потреба у владі, добиватися її якомога скоріше;
- 2) коли ж здобули право керувати, ніколи не наживайте собі ворогів.

Необхідно розрізнити поняття "влада" (*authority*) і "сила" (*power*). Влада задається метою і вбудовується в структуру організації. Ця влада є законною і називається "правом останнього слова". Сила, навпаки, – не завжди законна, оскільки вона опирається не на право, а на спроможність. Вона може бути виділена як спроможність заставляти явища, події відбуватися за заданим сценарієм. Сила співіснує із владою, якщо остання є в наявності.

Сила менеджера залежить від тих самих факторів, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила має примусовий характер.

В американських підручниках владу і силу розглядають у вигляді відрізка прямої від -100 до +100, тобто від незаконного використання сили до законного застосування влади. Менеджери для досягнення цілей організації

використовують поєднання сили і влади залежно від вимог ситуації і стилю керівництва. Але зайве використання методу сили означає, що підлеглі не будуть підтримувати дії менеджера і його організація має ознаки "хвороби".

В ієрархії більший або менший рівень влади залежить від рівня посади: чим вища посада, тим більшою владою наділяється керівник.

Крім місця в ієрархії, база влади включає: умови здійснення ролі і повноваження; контроль за ресурсами, включаючи інформацію; власність або доручену власність; харизматичне керівництво – традиції "від Бога"; надання повноважень вищими органами; фактори, пов'язані з підлеглими, – очікування, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; обумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни; освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

Сили, що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством; 2) влада обмежується затратами і надаваними пільгами; 3) прийняття влади включає і відповідальність, але не всі менеджери бажать мати які-небудь обов'язки.

Сили, що діють на підлеглих: 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; 2) підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації; 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі; 4) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими, або точно не оціненими; 5) влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

Сили, що діють на ситуацію: 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю (англ. *responsibility*). У сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті інтеріоризації соціальних цінностей, норм і правил. Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Відповідальність можна розглядати у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.

У практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. У той же час порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження (англ. authority, organizational) – це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб

успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

11.2. Характеристика типів влади

В практиці на різних рівнях менеджменту можна виділити шість головних типів влади:

- 1) влада примусу;
- 2) влада, що базується на винагородах;
- 3) законна (легітимна) влада;
- 4) експертна влада;
- 5) еталонна влада;
- 6) інформаційна влада.

1. *Влада примусу* – це застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Тут використовують такі форми: зауваження, критика наодинці, обговорення на зборах колективу, попередження, догану і т. п.

Влада, що базується на примушенні, реалізується в основному через страх: позбавитися роботи, зниження офісного статусу, рівня заробітків, втратити якісь привілеї тощо. Спостереження показують, що нинішні керівники є більш сприйнятливі до впливу через страх, ніж рядові працівники.

Зрозуміло, що страх у своїй активній формі прояву не може бути постійним супутником кожного працюючого, оскільки це породжує скованість, зайву нервозність, відчуженість та ін. Він може виконувати свою функціональну роль у деяких специфічних ситуаціях: низька дисципліна праці, прогули, відмова від дорученої роботи, невиконання розпоряджень адміністрації, інші негативні прояви у поведінці працюючих.

Головне у сучасному менеджменті – це завбачати і усувати причини, що ведуть до різноманітних порушень, насамперед дисципліни праці: безкарність порушень, слабкий контроль, відсутність гласності стягнень, погано поставлений облік тощо.

2. *Влада, що ґрунтується на винагородах.* На відміну від попередньої, цей тип влади передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватися закріплення і розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просуванні по службі та ін.

Для активного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і

стягнень. За матеріалами досліджень, спонукальні мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так:

- 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству;
- 2) можливість використати свої знання і навички;
- 3) можливості просування по службі;
- 4) прагнення набути репутації справжнього керівника;
- 5) матеріальний інтерес.

3. Законна влада ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії менеджменту, авторитету лідера. Велику роль тут відіграють традиції, зокрема тисячолітня традиція підпорядкування особам, що займають певну посаду. Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона дійова, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками).

Законну владу людина одержує з найрізноманітніших джерел, найчастіше від існуючої системи законодавства. Згідно з теорією М. Вебера законна (легітимна) влада може бути трьох типів: *раціональна*, заснована на законі й компетенції; *традиційна*, заснована на непорушних звичаях і традиціях; *харизматична*, заснована на святості, особистій мужності, ідеальних манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом. *Традиційна* влада, на відміну від раціонально-легальної, ґрунтується на святих традиціях, загально визнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів.

Донедавна чимало хороших традицій у нашій країні були занедбані: шанобливе ставлення до батьків і старшого покоління, недоторканність чужої власності, обов'язковість у спілкуванні, чесність, справедливість та ін., що призвели до багатьох негативних явищ у суспільстві: пиятика, крадіжки, порушення моральних норм взаємовідносин тощо.

Абсолютна більшість традицій позитивно позначається на трудовій діяльності людей, вони характеризуються високою обов'язковістю, автоматизмом дії, підвищують стабільність трудових колективів. Розмови про те, що деякі традиції стримують науково-технічний прогрес, як правило, не відповідають дійсності.

4. Експертна влада ґрунтується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють інших, їх знання, майстерність, що допомагає досягти успіху,

оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника. Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Розумна віра полегшує як прийняття, так і виконання рішень, тому, так важливо, з одного боку, певним чином культивувати таку віру, а з іншого — постійно дбати про зростання професійних знань і майстерності лідерів. "Розвінчування" керівників за найменші похибки в роботі, яке ще іноді трапляється, приносить більше шкоди, ніж користі. Саме за цих умов деякі трудові колективи позбулися своїх талановитих лідерів.

5. Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

При наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації "Крайслер" саме вмілому поєднанню у розпорядчій діяльності влади, пошани і силових методів. Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма – від гр. *chorizm* – божий дар, виключна обдарованість). М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі наводять деякі характеристики харизматичних особистостей:

- 1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих людей;
- 2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю;
- 3) незалежність характеру, висока самостійність;
- 4) добрі риторичні здібності – володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування;
- 5) сприйняття захоплення своєю особою – почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості;
- 6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або на благородній поведінці особистості. На відміну від інших видів харизматична влада має явно виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретно людиною. Хоч М. Вебер визнавав реальність харизми, проте вважав, що вона починає діяти в тому разі, коли не

спрацьовують усі інші форми влади, необхідні для досягнення відповідного рівня порядку.

6. Інформаційна влада – це влада, результати якої залежать від доступу і контролю над розпорядчою ситуацією про організаційні операції і майбутні плани. Тобто тут підтверджується відомий вислів про те, що той, хто володіє інформацією, володіє владою. Тому умовою ефективного менеджменту є розробка і впровадження науково обґрунтованої інформаційної системи в кожному підприємстві і об'єднанні.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим прикладанням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого відношення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що робити для його реалізації або навіть допускати саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

Різні форми влади – це своєрідні інструменти, за допомогою яких керівник може змусити, переконати підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення мети організації. Вони також є засобами, що можуть бути використані й неформальним лідером, щоб перешкоджати досягненню мети організації.

Останнім часом внутрішнє середовище фірми, підприємства значно змінилося. Дуже часто в їхніх підрозділах, ланках усі мають вищу освіту. Цей більш високий освітній рівень у багатьох випадках ліквідував інтелектуальний розрив між керівниками і виконавцями. З роками соціальні й фінансові відмінності між людьми також змінюються. Отже, стає все складніше утримувати владу лише на примусі, винагороді, традиціях і навіть компетенції. У зв'язку з цим зростає необхідність пошуку способів співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість впливати на нього нетрадиційними, суто емпіричними методами. Тут заслуговують на увагу дві форми впливу, здатні спонукати виконавців до активного співробітництва, – це *переконання* й

участь. У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу являє собою ефективну передачу своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник мовчазно припускає, що виконавець має певну владу, яка може обмежити управлінські дії керівника. Наприклад, навіть за умови, що керівник має повноваження для впровадження нової організаційної структури без узгодження з підлеглими, все ж більш правильно і практично вислухати всі думки й пояснити, чому зміни бажані, а можливо, й необхідні. Активно домагаючись підтримки, керівник суттєво впливає на потребу виконавця в повазі. Якщо виконавець відчуває потребу в знаннях і авторитеті, сила впливу керівника шляхом переконання зростає. Щоб домогтися впливу шляхом переконання, керівник може користуватися логікою або емоціями. При виборі аргументів керівник має враховувати інтелектуальний рівень підлеглих: вони мають бути не надто складними, але й не спрощеними. Мета, яку ставить перед собою керівник, не може суперечити системі цінностей його підлеглих.

Вплив шляхом переконання містить у собі як сильні, так і слабкі сторони. Найбільш слабка сторона такого впливу – повільний вплив і невизначеність. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно, як правило, більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений юридичною (законною) владою, заснованою на примусі. Вплив шляхом переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від використання інших інструментів впливу.

Найбільша перевага переконання полягає в тому, що виконання роботи людиною, яку переконали, не потрібно буде перевіряти, і вона, імовірно, постарается виконати її якнайкраще, вважаючи себе певною мірою співавтором. Людина, яка одержала наказ і сприймає його як примус, звичайно виконує його, докладаючи до цього мінімум зусиль.

Однак переваги переконання дають лише потенційні вигоди. У деяких випадках *примус* може виявитися більш ефективним, ніж переконання.

Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний із зверненням до потреб високого рівня. Однак участь як метод впливу варто використовувати, якщо такі потреби є активними мотивуючими факторами. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю натурою працівників використання цього методу частіше всього буде малоефективним. Самі керівники ставляться до цього методу стримано, тому що часто вони не хочуть відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Американські дослідники *Паул Херсі і Кенон Бланшаром*, автори теорії життєвого циклу, стверджують, що лідерам потрібно коригувати свою поведінку залежно від готовності підлеглих. Іншими словами, залежно від виконуваного завдання окремі особи і групи проявляють різний рівень зрілості. Відповідно керівник може змінювати і свою поведінку залежно від відносної зрілості особи чи групи. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення цілі, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти і досвід роботи над поставленими завданнями.

На основі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає порівняну зрілість конкретної особи чи групи. При цьому виділяють чотири рівня лідерства, які знаходяться згідно з рівнем готовності (зрілості) працівників: *давати вказівки, "продавати" рішення, брати участь, делегувати*.

Давати вказівки – це лідерство, яке вимагає від керівництва поєднання великого ступеня орієнтованості на завдання і досить маленького — на відношення між людьми. Цей стиль придатний для тих службовців, які мають низький рівень зрілості. Він підходить до цих умов, тому що працівники не хочуть чи не здатні відповідати за поставлене завдання і тому їм необхідні контроль і вказівки.

"Продавати" рішення – це рівень лідерства, коли керівник значною мірою орієнтований на завдання і на стосунки між людьми. У цих умовах виконавці хочуть взяти на себе відповідальність, але не можуть, оскільки знаходяться на середньому рівні зрілості. Тому керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання давати конкретні інструкції підлеглим як і що робити. Керівник може підтримувати ентузіазм працівників виконувати задачу на свою відповідальність.

Лідерство, яке *орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень*, характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. При цій ситуації підлегли можуть, але не хочуть відповідати за виконання поставленого завдання. Тут керівник поєднує низьку ступінь орієнтованості на задачу і високу ступінь – на людські стосунки. Найбільш оптимальним буде стиль, при якому підлегли будуть брати участь у рішеннях, оскільки вони знають, що і як потрібно виконувати і не потребують вказівок. Однак вони повинні і хочуть усвідомлювати свою причетність до вирішення завдання.

Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих до розв'язання проблем організації, даючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надавати їм допомогу, не нав'язуючи ніяких указівок. Тобто потрібно лідеру зробити так, щоб поставлена задача виконувалась не тільки лідером, але і підлеглими.

Четвертий рівень лідерства передбачає високий ступінь зрілості. Тут підлеглі і можуть, і хочуть нести відповідальність. Цей стиль називають "делегованим", а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські стосунки. При цьому керівник дозволяє підлеглим діяти самим, їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки.

11.3. Типи лідерства в менеджменті

Проблемі лідерства й ефективного його використання в менеджменті приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути і лідером. Розглянемо ці поняття детальніше з погляду їхньої сутності і взаємовпливу в процесі практичного використання їх в управлінській діяльності.

Слово *лідер* означає; той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на дефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективно лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо Керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах. Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), кращі керівники

– це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Діловим людям, незалежно від місця здійснення бізнесу, необхідний лідер думки, лідер інтуїції, лідер дії, лідер результату.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

- мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;
- мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;
- мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;
- мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- хист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і на

впровадження інновацій в організації;

- мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Лідерство (англ. *Leadership*) – це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації.

Під *лідерством* розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні:

- 1) характеристики лідера;
- 2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристику організації – її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;
- 4) соціальне, економічне і політичне середовище.

Лідерство – це складне поєднання зазначених змінних. Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації. Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найбільш важливими лідерськими рисами керівника є:

- спроможність формувати ефективну команду (96 %);
- прислухатися до думки колег і підлеглих (93 %);
- приймати самостійні рішення (87%);
- залучати інших до виконання рішень (86 %).

Під впливом розуміється будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими – від прохання до найсуворіших погроз. У повсякденному житті використовуються терміни менеджмент, адміністрування (керівництво) і лідерство. Менеджмент найчастіше вживається стосовно підприємницьких структур, а адміністрування (керівництво) – для характеристики управління в урядових органах, громадських і різного роду благодійних організаціях.

Що стосується керівництва і лідерства, то вони часто використовуються в літературі як синоніми. І все ж таки між ними існують відмінності.

Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних. Тому воно спроможне деякою мірою

компенсувати формальне управління колективом, доповнюючи недостатній розвиток його окремих елементів.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох учених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична теорія (від "харизма" – благодать) стверджує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії "великої людини" (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство; 1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; 2) структура завдань, або чіткість, з якою поставлені задачі, можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями; 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти слідом за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу-у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: *лідер-натхненник*, що пропонує програму поведінки; *лідер-виконавець*, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; *лідер*, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: *універсальний*, що постійно проявляє свої якості лідера; *ситуаційний* – якості лідера є лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: *авторитарний*, *демократичний*, *ліберальний*.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Стиль (англ. *style*) – поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, життя, стиль бігу, стиль керівництва (лідерства). У соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

Управлінське мислення і засоби впливу керівника на результати діяльності організації змінюються в напрямі від одновимірного до багатовимірного стилю управління. Однією з перших праць, у яких досліджувались стилі керівництва, була праця Курта Левіна "Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії", опублікована в 1938 р. Під *стилем керівництва* розуміється сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

Кожний метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними рисами, які визначають сутність людини як керівника. Метод управління більш рухливий і чутливий до нових потреб у сфері управлінських відносин, ніж стиль керівництва. У своїй основі стиль об'єктивний, але він формується завдяки індивідуальним властивостям особистості керівника.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми і технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується *особистими* рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

До об'єктивних факторів, що формують стиль, належать: закономірності управління, загальнообов'язкові вимоги до керівників конкретних господарських систем, особливості сфери діяльності, рівень ієрархії управління, соціально-психологічні особливості підлеглих, стиль роботи керівників вищих інстанцій, усвідомлення потреби керувати на наукових основах. У той же час стиль менеджера має багато в чому властиві йому індивідуальні особливості (риси суб'єктивності) й значною мірою визначається також ступенем оволодіння знаннями сучасного наукового менеджменту; культурно-моральним

рівнем менеджера; мірою відповідності особистих рис менеджера характеру об'єкта управління; життєвими позиціями і цінностями менеджера; практичним досвідом і діловими рисами; ступенем уміння спілкуватися з людьми в процесі управління.

У стилі управління будь-якого менеджера завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях.

Ефективні дії менеджера, як правило, характеризуються: стислістю викладу думок; точністю формулювань проблем і способів розв'язання їх; швидкістю орієнтування в різноманітних питаннях бізнесу; широтою підходу до розгляду проблем, завдань поточної і перспективної діяльності; умінням зіставити всі "за" і "проти" та швидко знайти оптимальне рішення; спроможністю привернути увагу персоналу до найголовнішого в даний момент для діяльності фірми; систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування фірми; умінням постійно викликати у персоналу фірми бажання виявляти ініціативу і творчу активність; нестандартністю мислення.

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності менеджера є: ступінь впливу на постійне підвищення результативності фірми; його творчий рівень, спрямованість у майбутнє; вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості, підприємливості персоналу фірми; наявність програм дій з реалізації мети діяльності фірми, тому що відсутність таких програм — ознака поганого стилю менеджера і непридатності керівного персоналу.

Стиль діяльності менеджера безпосередньо пов'язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: плануванням і розподілом робочого часу; умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації і технічних засобів; постійним підвищенням ділової кваліфікації; умінням проводити вільний час і відпочивати.

Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися термінологічній неузгодженості їх, хоча в більшості випадків мова йде про одне й те саме. Частіше всього виділяють **авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі керівництва.**

При *авторитарному* (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади

в руках керівника, причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки підлеглих про це, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їх ініціативу. При цьому стилі управління керівник користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Авторитарним стилем широко користувались, наприклад, у Стародавньому Римі. За надзвичайних обставин (воєнна загроза, сильний землетрус та ін.) призначався диктатор з необмеженими правами, який втрачав свої повноваження, як тільки минула загроза. Правда, багато диктаторів все робили, щоб продовжити строки своїх повноважень, а Юлій Цезар став за цих обставин імператором.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички в підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди керуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою. Високою мірою керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

При *ліберальному* стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність у роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання або потурання. Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді

дотримується позиції простого члена групи, у якій всі члени діють переважно незалежно один від одного.

Американський психолог *Лайкерт* усю різноманітність стилів керівництва ідентифікував таким чином.

Експлуатаційно-авторитарні системи, в яких рішення нав'язуються підлеглим; мотивація здійснюється за допомогою погроз; найвищі рівні менеджменту несуть велику відповідальність, а вищі – практично ніякої; тут має місце недостатній рівень розвитку комунікаційних процесів.

Доброзичливо-авторитарні системи – керівництво приймає форму поблажливої опіки середнього персоналу; мотивація – за визначені винагороди; управлінський персонал несе відповідальність, але нижчі рівні – ні; мала комунікативність, обмеженість групової роботи.

Консультативні системи – лідерство здійснюється керівниками, які мають більшу, але неповну віру в своїх підопічних; мотивація – за рахунок винагороди і деякого підключення до керівництва; значна частина персоналу, особливо на більш високих рівнях, відчуває відповідальність за досягнення організації; існують визначені вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки; об'єм групової роботи характеризується середнім рівнем.

Системи групової участі – керівники повністю довіряють своїм підопічним; мотивація – за рахунок економічної винагороди, яка базується на цілях, установлених у процесі роботи і персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність цілі організації; розвинуті комунікативні зв'язки; в наявності значні об'єми місцевої бригадної роботи. Останню систему лідер вважає ідеалом для орієнтованих на прибуток організацій і пропонує всім організаціям прийняти її.

Названі стилі лідерства не охоплюють всю різноманітність стилів, які трапляються у практичній роботі. Тому мають місце й інші підходи до їх класифікації.

Зокрема, Роберт Блейк і Джейн Мутон із Техаського університету запропонували управлінську "сітку" (решітку), яка є спробою проаналізувати стиль роботи, виходячи з припущення, що існує дві сфери турботи менеджерів: люди (вертикальна вісь сітки) і виробництво (горизонтальна вісь сітки).

Під турботою про виробництво розуміється відношення керівника до широкою кола таких питань, як якість прийнятих рішень, якість процедур і управлінських процесів, плідність досліджень, якість штатного персоналу, ефективність його роботи тощо. Що стосується турботи про людей, то сюди входить ступінь особистої участі у процесі досягнення цілей, підтримання самопошани працівників, відповідальність, що більш ґрунтується на довірі,

ніж на слухняності, підтримання нормальних умов праці і добрих міжособових стосунків.

З урахуванням такого тлумачення обох сфер уваги менеджера визначається частка часу, виділеного цим сферам. Сітка може використовуватися паралельно із психологічними тестами про плюси і мінуси менеджерів і пропонує дев'ять градацій на обох осях, де дев'ята є найвищою. Тут можливі такі варіанти (перша цифра означає рівень турботи про виробництво):

- менеджмент 1.1 – зuboжілий менеджмент з низько-ефективним виконанням, приділяється незначна увага як до виробництва, так і до людей;
- менеджмент 1.9 – Блейк називає його "менеджментом кантрі-клубу"; на роботу не звертається майже ніякої уваги, головне – гарні взаємозв'язки;
- менеджмент 5.5 – являє собою середню позицію у менеджменті із підтриманням рівноваги між потребами виробництва і людьми, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;
- менеджмент 9.1 – цей стиль керівництва з високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей відомий як "менеджмент завдань". У даній ситуації працівники розглядаються як деяка спільність, подібно обладнанню, мало уваги надається думкам, почуттям працівників, їх потребам і прагненням;
- менеджмент 9.9 – це менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі до працюючих.

Таким чином, залежно від ступеня відношення до людей і виробництва, лідер може опинитись у будь-якій точці сітки. При цьому забезпечується деяка гнучкість у лідерській поведінці, що визначається на основі діагнозу ситуації в людському колективі і на виробництві.

Альтернативною в менеджерській сітці Блейка-Мутона є трьохвісна таблиця Реддіна, яка розширює двомірну сітку за рахунок додання третього фактора – ефективності.

Центральним елементом у трьохосній таблиці менеджменту є типології восьми стилів менеджменту, що виникають як вісім можливих комбінацій трьох факторів; турботи про людей, турботи про виробництво, фактора ефективності.

Професор Л.Д. Кудряшов, поклавши в основу характерологічні особливості трудової діяльності керівників, виділив вісім стилів лідерства:

регламентатор, колегіал, спринтер, об'єктивіст, волокитник, максималіст, організатор і клопотун.

Регламентатор – прагне до повної регламентації роботи підлеглих у посадових інструкціях, приписах, нормативах та ін.

Колегіал – у своїй діяльності відводить важливе місце комісіям, зборам, засіданням, нарадам. Тобто вважає, що ефективно управління можна забезпечити виключно використанням колегіальних форм прийняття рішень.

Спринтер – дуже швидко реагує на зміни ситуації, особливо коли вбачає для себе можливість зробити ділову кар'єру.

Об'єктивіст – постійно посилається на об'єктивні фактори, особливо коли має місце відставання в роботі. Деяка переоцінка об'єктивних факторів робить діяльність лідера малоефективною.

Волокитник – схильний до бюрократичних прийомів у роботі: кожен папір повинен "вилежатися", а кожне рішення — "дозріти".

Максималіст – працює лише з великими проблемами і не визнає дрібних.

Організатор – основну увагу приділяє організаційним питанням (добір і розстановка кадрів, розробка різних планів і завдань тощо), випускаючи з поля зору інші важливі функції управління.

Клопотун – діяльність такого лідера характеризується великою різноманітністю, він старається брати участь у всіх справах, бути присутнім на всіх засіданнях, відвідати протягом робочого дня всі ділянки роботи. Такий керівник не вміє відрізнити головне в роботі від другорядного, а тому "тоне" у поточних справах.

Американський вчений Р. Уотермен пише про три типи лідерів; *сторож*; *маніпулятор коштами*, *будівельник-перетворювач*.

Сторожі цілком знаходяться у сьогоденні їх основна турбота полягає в тому, що англійські дипломати називають "майстерністю бездіяльності", – вони хочуть бути впевненими в тому, що при них нічого не трапиться. Але оскільки світ все-таки швидко змінюється, то дещо все-таки трапляється, тому їх підприємства хиріють.

Другий тип – *маніпулятор коштами*. Він зайнятий фінансовими угодами. Може розбагатіти, але не створює ніяких цінностей, нічого не добавляючи до росту валового національного продукту. В кращому випадку, капітали просто переходять з рук у руки, а в гіршому – вони знищуються. Їх часто називають гравцями з чарками.

Третій тип – *будівельники*, перетворюючі лідери, які йдуть працювати, вірячи, що вони зможуть щось покращити.

Новий тип керівника в американській літературі одержав назву "*парадоксального керуючого*". Як особистість, він може бути

охарактеризований такими досить суперечливими рисами: твердий, але гнучкий; дуже серйозний, але має почуття гумору; дружелюбний, але вміє зберігати дистанцію; фанатично відданий своїй справі і врівноважений; мрійливий і в той же час реалістичний.

Стиль такого керівника характеризується прагненням відкрито розв'язувати конфлікти, одержувати інформацію про проблеми, що стоять перед організацією, безпосередньо від працівників низової ланки, вмінням слухати співрозмовника і викликати його на відверту розмову, створювати розкуту атмосферу при обговоренні виробничих проблем, впроваджувати нове при збереженні загальної стабільності в організації, уважно ставитись до "неспокійних" працівників, оскільки вони не тільки створюють труднощі, але й допомагають виявити проблеми і недоліки в роботі колективу.

Комплексне вивчення різноманітних стилів лідерства все-таки не дає можливості категорично заявити про ефективність одних стилів і недоцільність інших. Справа в тому, що стиль повинен відповідати вимогам ситуації, що склалася, і, насамперед, стадії розвитку трудового колективу. Одночасно можна говорити про насичення будь-якого стилю деякими рисами, що роблять лідерство більш ефективним.

11.4. Формування ефективного стилю лідерства

Серед соціально-психологічних факторів успішного менеджменту чільне місце належить стилю лідерства. У літературі називаються негативні типи стилів, такі як волюнтаристський, бюрократичний, пасивний та інші. Справі шкодять деякі негативні риси лідерів: гордощі і постійне демонстрування зверхності у спілкуванні, зайва самовпевненість, фаворитизм, а також відсутність особистої культури та вміння поводитися.

Важливою характеристикою є діловитість лідера, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності і оперативності в роботі, продуманому розпорядництві і гнучкості у розв'язанні поточних питань, умінні правильно маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватися, якщо цього вимагають інтереси справи.

Діловитість означає деяку практичність, уміння одержувати максимум користі для загальної справи при наявних ресурсах, здатність твердо оцінювати виробничу ситуацію і прогнозувати результати намічених дій. Діловий лідер ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців, чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за хорошу роботу.

Рисою ділового стилю лідерства є професійне здійснення розпорядчої діяльності, наукова обґрунтованість рішень, що ґрунтується на високому рівні знань і розвинутому інтелекті керівника. Високий демократизм управлінського процесу за ринкової економіки не може супроводжуватися створенням багаточисленних рад, комісій та засідательською метушнею, що нерідко веде до бюрократизму в роботі і втрати відповідальності посадових осіб за доручену ділянку.

За свідченням Лі Якокки, всім підручникам наперекір "... у корпораціях основну частину важливих рішень приймають окремі особи, а не комісії і комітети. Комісії необхідні — в них люди діляться один з одним своїми знаннями і намірами. Але коли комісії підмінюють індивідуальності — продуктивність значно знижується".

Діловий керівник вдало користується різноманітними методами і прийомами стимулювання за високоякісну роботу і скупий на стягнення. До того ж пам'ятає, що, накладаючи стягнення на людину, не можна її принижувати.

Ефективність лідерства залежить і від поведінки лідера, специфічні риси поведінки роблять поведінку одних лідерів більш ефективною, ніж інших. Оскільки певні риси характеру важко змінювати, то мабуть легше знайти ефективною поведінку, навички, засвоїти певні правила, перевірені багаторічною практикою.

Нині в засобах масової інформації багато пишуть про корумпованість владних структур і окремих керівників. У цьому зв'язку слушні зауваження про колишнього міністра оборони США висловив відомий американський менеджер Лі Якокка: " він постійно стверджував, що босу слід бути більшим католиком, ніж сам Папа Римський і кришталево чистим". На час відпустки він категорично відмовляється використати службовий автомобіль, хоча кожен уїк-енд надавались сотні прогулянкових машин іншим високопоставленим особам.

Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність говорити правду підлеглим, колегам на роботі і вищим керівникам, не боятися признатися у здійсненні помилки. Про це дуже виразно писала відома письменниця Марієта Шагінян: "... люди, не бійтеся помилок, чесних помилок у своїй творчості, ми всі не Боги, ми живемо довге життя і не можемо не помилятися на важкому шляху життя. Але люди! Бійтеся брехні. Тому що брехня — це не помилка, це проступок проти самого себе і проти правди, переліт через ціль, свого роду лихацтво думки — і у брехні, у допущенні брехні людина допускає нечесність.

Соціальна психологія розробила чимало слухних рекомендацій, як перебороти в собі негативні наслідки цього явища. У цьому зв'язку потрібно,

насамперед провівши самоаналіз, виявити свої сильні і слабкі сторони і відповідно сформулювати власні перспективні й найближчі цілі, а потім плани і завдання їх реалізації.

При позитивних результатах це стане додатковим мотивом продуктивної роботи, підвищить рейтинг працівника у власних очах, заставить думати про себе лише добре. Якщо ж фактичні результати не відповідають намірам і сподіванням працівника, то це стане сигналом того, що слід внести корективи у його діяльність, замість того, щоб нарікати на свою долю і неповноцінність.

Лідер повинен постійно розвивати уміння управляти своїми психічними і біофізіологічними механізмами, властивостями емоційно-вольової сфери, можливостями пам'яті та іншими властивостями організму. У цьому зв'язку заслуговують на увагу такі психологічні методи, як медитація, рефлексія, уроки релаксації, оволодіння вмінням знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень, при необхідності включати компенсаторно-адаптаційний механізм особистості.

Відомий педагог Макаренко вважав неприпустимим появу заклопотаного педагога на роботі. На його думку, він завжди повинен передавати своїм підопічним мажорність настрою, заряд бадьорості і впевненості. Тобто лідер повинен постійно демонструвати спокій, урівноваженість, упевненість у собі. Ще Марк Твен радив уникати людей, які стараються підірвати віру в себе. На його думку, ця риса властива дрібним людям. Керівник повинен вірити у свою справу, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим. Суворість і вимогливість керівника ніколи не повинна переходити в зайву прискіпливість.

Ефективному стилю лідерства притаманний високий рівень особистої культури керівника (лідера), знання норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики. Такий лідер шанобливий до людей, особливо до жінок і досвідчених працівників, терпеливо відноситься до їх потреб, прагнень і запитів, уміє радитися з людьми і довіряє їм, критично оцінює власні досягнення.

Відомий американський психолог Д. Карнегі вважає, що необхідно виражати задоволення при зустрічі з людьми, якщо ви хочете, щоб вони були задоволені, зустрічаючись з вами: "Усмішка нічого не коштує, але робить багато. Вона збагачує тих, хто її одержує, і в той же час ті, хто її віддає, не бідніють. Вона приносить щастя в дім, здійснює добрий вплив на справу і зміцнює дружбу. Вона є відпочинком при втомі, сонячним світлом при журбі і кращим протиотрутним засобом при нещасті".

В управлінській діяльності велику (чудодейну) силу має особиста привабливість лідера, складовими якої є:

1. Високі моральні якості і характеристики.
2. Психологічні знання і уміння: комунікабельність і емпатичність, правильний підхід до зіркових і референтних груп, інтуїтивне вловлювання настання конфлікту.
3. Техніка самопрезентації – це вміння себе показати. Крім природного дару, треба мати спеціальні знання, оволодіти певними навичками самопрезентації, тобто технікою особистої чарівності.

Успішне лідерство вимагає гарного знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дозволяє вибирати саме ті методи впливу на працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам і інтересам.

До того ж Ф.Тейлор зауважував, що помилка, якої припускаються 99 керівників із 100, полягає у спробі впливати зразу на велику групу людей, замість того, щоб впливати на них поодиночі.

Формування ринкових умов господарювання вимагає відмовитись від багатьох психологічних стереотипів взаємовідносин в системі "керівник – підлеглий", ретельного вивчення і оволодіння нормами і правилами діяльності, що позитивно зарекомендували себе у вітчизняній та зарубіжній практиці.

1. Здійснювати загальну економічну і соціальну політику, усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі, та розв'язувати перспективні питання.

2. Постійно демонструвати високу організаційну культуру: плановість, точність у всьому, самодисципліну, бережливе відношення не тільки до свого, але й до чужого часу.

3. Навчитись бути рішучим, не відкладати важливих справ з дня на день, а прийняте рішення неухильно впроваджувати в життя.

4. Бути справедливим, особливо до підлеглих, і вимогливим. Не допускати фаворитизму, завищених оцінок одних і принизливою, зарозумілого відношення до інших.

5. Завжди заохочувати підлеглого за добру роботу, але самому ніколи не робити того, що повинні робити підлеглі, за винятком вкрай необхідного. Навчити підлеглого виконувати роботу завжди більш виправдано, ніж робити її самому.

6. Надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їх дії і думки суттєво не розходяться з думками керівника. Не сперечатися щодо дрібниць.

7. Не користуватися владою до тих пір, поки можна діяти іншими способами. Не підкреслювати службову вищість, своє становище.

8. Щоб запобігти непорозумінню, у деяких випадках давати письмові

розпорядження, особливо коли мова йде про відповідальні завдання. Якщо розпорядження виявилось помилковим, визнати помилку, попросити вибачення.

9. Не карати підлеглого, якщо він припустився помилки при виконанні корисної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє.

10. Позитивно сприймати критику та ділові пропозиції, на нарадах, на зборах і засіданнях не виступати першим.

11. Поважати чужу думку, якщо вона навіть не співпадає з твоєю, а свою думку висловлювати стисло.

12. Бути ввічливим, безмежно терплячим, ніколи не виявляти роздратованості.

13. Пам'ятати, що керівництво – це мистецтво заставляти інших робити всю роботу.

14. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих, завжди робити людям добро.

15. Зберігати почуття відповідальності за доручену справу. Згадувати про свої обов'язки раніше, ніж про права.

16. Шукати і розробляти найкращі рішення і старатися їх реалізувати, як би це важко не було.

17. Завжди виконувати свою обіцянку дотримуватися даного слова.

18. Бути чесним, правдивим у вчинках і міркуваннях.

19. Цікавитися всім новим, передовим і прагнути досягти успіху в роботі. Для цього постійно вчитися і самоудосконалюватися.

20. Дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих, систематично займатися фізкультурою.

Щоб успішно здійснювати управління сучасними підприємствами, всі менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики, спілкування із працівниками, що мають неоднакові службові права і обов'язки тощо.

В пригоді може стати вивчення японського стилю, що одержав широке поширення в практиці світового менеджменту:

- розвиток "колективного духу", колективної відповідальності замість персональної;
- широка участь працівників у "гуртках якості" та в інших формах участі в управлінні промисловістю. Прийняття рішення за пропозицією "знизу";
- повага до ритуалів, звичаїв, традицій (щоденна фіззарядка, виконання гімну фірми, декларування заповідей, вступна промова низового керівника);

- культ вірності слову, виробничо-економічні зв'язки часто здійснюються без будь-яких документів (договорів);
- виховання у кожного працівника почуття обов'язку, відданості "своїй фірмі";
- не висуватись, зростати професійно тільки разом з усіма;
- общинний принцип підпорядкування лідеру, ватажку; виключення з общини як вища форма стягнення;
- мотивація досягнень групових цілей;
- "доступність" керівника, відмова від окремих кабінетів, безпосередня участь у виробничих процесах;
- велика увага неформальним контактам;
- оцінка працівника залежно від ставлення до нього інших працівників;
- довічне наймання на роботу;
- оплата праці залежно від стажу і віку;
- приймання на роботу за рекомендаційним листом, матеріальна відповідальність особи, що дала рекомендацію;
- повне охоплення навчанням усіх працюючих;
- створення "банків талантів", за допомогою яких підшують роботу адміністративному персоналу, інженерам, технікам та іншим спеціалістам.

Дотримання викладених і деяких інших рекомендацій може сприяти здійсненню ефективного лідерства за умов ринкового механізму господарювання, підвищенню мотивованості підлеглих у досягненні поставлених цілей.

Контрольні запитання і завдання

1. Роль керівника в життєдіяльності організації.
2. Фактори, що сприяють ефективному керівництву.
3. Характерні риси сучасного керівництва.
4. Лідерство і керівництво .
5. Зміст особистих рис керівника.
6. Влада в системі відносин керівництва.
7. Основа влади та її види.
8. Переконавання і участь як форми впливу.
9. Баланс влади.
10. Типи лідерства в менеджменті.
11. Стилi керівництва та характеристика їх.
12. У чому сутність ефективного лідерства.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 11

11.1. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «влада»?

- а) це можливість впливати на інших;
- б) спонукання себе та інших до діяльності;
- в) процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання;
- г) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття інших.

11.2. Лідерство – це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) здатність впливати на співробітників;
- в) повноваження;
- г) відповідальність.

11.3. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «лідерство»?

- а) це можливість впливати на інших;
- б) це здатність впливати на людей, щоб спонукати їх працювати;
- в) принцип, згідно з яким працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих завдань, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- г) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття інших.

11.4. До засобів впливу відносять:

- а) переконання і участь;
- б) делегування і повноваження;
- в) реалізація правил, процедур і ліній поведінки;
- г) всі відповіді вірні.

11.5. Яке з наведених нижче визначень відповідає терміну «вплив»?

- а) принцип, згідно з яким працівник може приймати відповідальність тільки за виконання тих завдань, які попадають у сферу делегованих йому повноважень;
- б) це будь-яка поведінка, що вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття інших;
- в) спонукання себе та інших до діяльності;
- г) це можливість впливати на інших.

11.6. Харизматична форма влади передбачає, що виконавець:

- а) вірить у те, що влада може заважати задоволенню певних потреб, спричинити різні неприємності;
- б) перебуває під впливом сили особистих рис та якостей керівника;

- в) перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання посадових обов'язків;
- г) перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник.

11.7. На вибір стилю керівництва впливають:

- а) використовувані форми влади;
- б) ризик;
- в) особисті якості підлеглих;
- г) технологія.

11.8. До систем стилів керівництва, запропонованих Р. Лайкертом, належать:

- а) експлуататорсько-авторитарна;
- б) групове управління;
- в) узгоджене керівництво;
- г) консультативно-демократична.

11.9. Лідерство – це:

- а) делегування відповідальності;
- б) можливість впливати;
- в) здатність впливати;
- г) поведінка одного індивіда, що змінює поведінку іншого індивіда.

11.10. Законна влада у менеджменті базується на:

- а) примусі;
- б) харизмі;
- в) традиціях;
- г) винагороді.

Тема 12. Ефективність управління

12.1. Суть ефективності як економічної категорії.

12.2. Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства.

Вивчивши тему, здобувачі повинні вміти:

1. Надати визначення ефективності та ефективності управління.
2. Характеризувати економічну, організаційну та соціальну ефективність управління.
3. Розраховувати кількісні та якісні показники ефективності управління.

12.1. Суть ефективності як економічної категорії

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, то стає очевидною необхідність в ідентифікації категорії ефективності відповідно до тих аспектів діяльності підприємства, які важливо проаналізувати й оцінити. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, доцільно розрізняти такі види ефективності: технологічну, економічну і соціальну.

Ефективність виробництва – це складне і багатогранне явище. Сільськогосподарське виробництво вимагає органічного поєднання і взаємодії чотирьох факторів – робочої сили, основних засобів, предметів праці і землі. У процесі виробництва здійснюється виробниче споживання вказаних ресурсів з метою отримання певних споживних вартостей, спроможних задовольнити відповідні потреби людей. Отже, будь-яке виробництво передбачає витрати ресурсів і одержання певних результатів. Але на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. У такому випадку кажуть, що підприємства ведуть виробництво з різною ефективністю.

Технологічна ефективність – це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує досягнуту продуктивність живих організмів, які використовуються в сільському господарстві як засоби виробництва. В рослинництві показниками технологічної ефективності є врожайність культур з

одиниці посівної площі та основні параметри якості рослинницької продукції (вміст цукру в цукрових буряках, олії – в насінні соняшнику, білка – в зерні тощо). Як бачимо, за результат діяльності підприємств береться валове виробництво певного виду продукції і цей результат зіставляється з ресурсом – посівною площею культури. Щоб урахувати якість продукції, можна визначити біологічний вихід цукру, олії, білка тощо на гектар посівної площі, помноживши врожайність культури з гектара на відсоток вмісту відповідної органічної речовини (коефіцієнт).

У тваринництві технологічними показниками ефективності є продуктивність худоби і птиці, а також основні параметри якості тваринницької продукції. Наприклад, у скотарстві такими технологічними показниками є надій молока на одну корову, вихід приплоду на 100 корів основного стада, середньодобовий приріст живої маси молодняку тварин і тварин на відгодівлі, а показниками якості – вміст білка і жиру в молоці, категорія вгодованості тварин (вища, середня, нижче середньої, худя); у свинарстві – середньодобовий приріст живої маси свиней, вихід приплоду на свиноматку, виробництво живої маси свиней за рік з розрахунку на одну свиноматку. За результат діяльності підприємств тут береться вироблена продукція тваринництва, а за ресурс, з яким зіставляється цей результат, – поголів'я тварин.

Досягнутий рівень технологічної ефективності виробництва істотно впливає на економічну ефективність, насамперед через існування постійних витрат, на які, як відомо, виробники в короткостроковому періоді впливати не можуть. Важливо й те, що показники технологічної ефективності відображають специфіку й особливості сільського господарства, пов'язані з функціонуванням у цій галузі основного засобу виробництва – землі і живих організмів як засобів виробництва. Вони дають змогу здійснювати порівняльну оцінку результативності виробництва в динаміці і в територіальному аспекті за окремими підприємствами і регіонами.

Економічна ефективність – це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення: 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі; 2) ресурси – у вартісній, а результати – у натуральній формі; 3) ресурси – у натуральній, а результати – у вартісній формі. Вимірну систему економічної ефективності сільськогосподарського виробництва доцільно будувати таким чином, щоб вона була здатна повністю розкривати дві взаємопов'язані і взаємодоповнюючі результативні сторони діяльності аграрних підприємств – раціональність використання ними землі через показники загального ефекту, приведені до одиниці площі сільськогосподарських угідь, і економічність виробництва, показники якої розкривали б, якою ціною одержано цей ефект. З огляду на

сказане для оцінки ефективності діяльності аграрних підприємств слід широко використовувати показники ефективності використання авансованого капіталу, показники собівартості продукції і продуктивності праці, фондівіддачі виробничих фондів.

Проте для всебічної оцінки ефективності виробництва та її поглибленого аналізу необхідно також широко використовувати традиційні показники рентабельності. В них акумулюється вплив усіх факторів – природних, економічних і організаційно-господарських. Водночас на них істотно відбивається дія зовнішнього середовища, насамперед тих його ланок, на які аграрні підприємства не мають будь-якого впливу.

Важливість показників рентабельності для оцінки та аналізу економічної ефективності виробництва вимагає їх спеціального розгляду.

Соціальна ефективність – поняття, що відображає поліпшення соціальних умов життя людей (покращення умов праці і побуту, поліпшення зовнішнього довкілля, підвищення рівня зайнятості і безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зменшення заробітної плати, ліквідація важкої фізичної праці тощо). Соціальна ефективність є, по суті, похідною від економічної ефективності. Вона, за однакових інших умов, буде тим вищою, чим вищого рівня економічної ефективності досягнуто. Соціальна ефективність не завжди може бути кількісно визначена. Проте досить ґрунтовно про досягнуту соціальну ефективність можна судити за такими показниками, визначеними у динаміці, як питома вага прибутку, направленою на соціальні заходи, в загальній масі чистого прибутку; величина цього прибутку у розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства, характеристики або показники, що дають змогу визначити ступінь досягнення поставленої мети. Проте розробка загальної стратегії фірми ще не дає відповіді на запитання, як конкретно фірма буде реалізувати поставлену мету?

Це питання розв'язується в межах внутрішньофірмового планування: хто робить, що і коли, які ресурси будуть потрібні.

Система внутрішньофірмових планів як механізм управління включає: комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збутових, НДДКР, організаційного розвитку та ін.), складених з урахуванням стратегії і мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку, взаємозв'язок між ними; шляхи розв'язання завдань, що впливають із цих планів і необхідних для цього засобів. В основу внутрішньофірмового планування покладено такі підходи: всебічне відображення у планах усіх взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми; ієрархія планів – від стратегічного до індивідуального; послідовне

проходження планової документації від керівництва фірми до робочого місця і навпаки.

До контрольних показників виробничих планів підприємства, як правило, входять: співвідношення фактичного і планового випуску готової продукції в натуральному та вартісному вираженні; відхилення прямих фактичних витрат від нормативних; рівень накладних витрат; рівень використання капітальних вкладень; обсяг матеріальних ресурсів; обсяг потужностей; рівень браку; рівень економії матеріальних ресурсів тощо.

Збутові плани контролюються за допомогою таких показників: обсягу продажів; прибутків від продажів; динаміки обсягів замовлень; динаміки виконання замовлень тощо.

Фінансові плани (бюджет), як правило, передбачають той або інший рівень витрат, капітальних вкладень, порівняння фактичних результатів із плановими.

Головним об'єктом економічного аналізу в системі внутрішньо-фірмового управлінського контролю є аналіз прибутку, витрат, використання основного й оборотного капіталу, грошових потоків. Так, прибуток аналізується за різними напрямками: виробничими підрозділами; видами продукції; регіонами. Головним показником тут є норма прибутку на вкладений капітал та обсяг прибутку відносно обсягу продажу.

Слід мати на увазі, що універсального, придатного для всіх підприємств механізму внутрішньо фірмового планування не може існувати через відмінності в розмірах, галузеву специфіку, організацію системи управління, вплив зовнішнього середовища.

Ефективність планування в цілому залежить від таких факторів: вчасного одержання й урахування даних про основні загальноекономічні й ринкові умови; впливу на ринок самої фірми та її конкурентів; минулого продажу і прибутків; визначення оптимальної товарної структури виробництва в кожний даний момент часу з урахуванням останніх досягнень НТП; оперативного обліку наявних ресурсів і можливостей, гнучкого маневрування ними; встановлення контролю за виконанням планів і коригуванням їх у разі потреби. Важливою складовою механізму функціонування підприємства є комерційний розрахунок, використання якого залежить від обсягів і структури виробництва; організації управління фірмою, ступеня оперативно-господарської самостійності; компетенції і відповідальності керівників. Основою внутрішньо фірмового розрахунку між підрозділами при взаємному постачанні продукції і послуг є трансфертні ціни.

12.2. Підходи до вивчення ефективності менеджменту

Розглянемо поняття ефективності, яке охоплює різні сфери людської діяльності з позиції теорії і практики сучасного менеджменту. Такий підхід диктується не лише методологічними міркуваннями, а й тим, що це поняття має досить широке трактування. Буквально *ефективність* означає дієвість, результативність, продуктивність.

Ефектом характеризується будь-яка взаємодія, котра дає результат. Проте ефект і ефективність не збігаються. Ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому ця категорія має управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення мети. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність – це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його досягнення), тобто ця величина відносна. Цією вихідною позицією і визначається розуміння ефективності управління.

Науковий менеджмент, на якому ґрунтується більшість сучасних теорій і практика управління, справедливо називають ефективним менеджментом.

Саме прагнення до ефективності функціонування великих промислових підприємств спричинило появу теорії менеджменту. Незважаючи на те що сьогодні є достатньо конкретні визначення, для багатьох ефективність означає отримувати більше порівняно з меншим або, принаймні, з таким самим. Для інших це означає низькі витрати і високі прибутки. Справді, є певна істина в цих популярних, близьких за значенням думках. В економіці, а відтак і в менеджменті, поняття *ефективність* означає максимізацію випуску продукції з мінімальними витратами на виробництво.

Проблеми ефективності праці спричинили її поділ та спеціалізацію як радикальний перманентний спосіб її розв'язання. Проблема ефективності — це глобальна, вічна проблема людства. Як відомо, питання ефективності спільної праці цікавили відомих, різних за фахом людей, зокрема: економіста А. Сміта, математика Ч. Бебіджа, представника наукового менеджменту Г. Емерсона та інших.

Як відомо, Ф. Тейлор створив теорію наукової праці саме на основі проблеми ефективності функціонування великих промислових підприємств. Інший представник класичного менеджменту Г. Емерсон у 1908 р. написав відому книгу "Ефективність як основа виробничої діяльності і заробітної плати", у якій уперше систематизував викладені наукові погляди на ефективність праці з управлінських позицій. Він вважав, що проблему неефективності можна розв'язати двома способами. По-перше, для того, щоб досягти ефективності, необхідно розробити такі методи, які б давали змогу

людям досягти максимальних результатів, на які вони спроможні при розв'язанні завдань або досягненні поставленої мети. Для цього необхідний ретельний аналіз усіх елементів праці та навчання працівників оптимальних способів виконання будь-якої роботи. Ці ідеї знайшли своє відображення практичне втілення в концепції наукової організації праці Тейлора. Емерсон вважав, що при досягненні своєї трудової мети більшість людей працюють з ефективністю не вище 60 %.

По-друге, ми повинні виробити способи розробки мети, що вимагає максимальної продуктивності, на яку ми здатні. На його думку, людська діяльність настільки неефективна, що ми не виробляємо навіть 1 % того, на що спроможні.

Підприємства мають забезпечувати передусім ефективне виробництво, щоб досягти поставленої мети.

Зміст ефективності управління у вітчизняній літературі, як правило, розглядається в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічна ефективність характеризується співвідношенням результатів і витрат, необхідних для досягнення їх. Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Комплексно ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління.

В іноземній літературі поняття *ефективність бізнесу внутрішньо-фірмового менеджменту* виражається теж двома ключовими термінами *efficiency* та *effectiveness*.

Першим із них виражається співвідношення між обсягом випуску продукції і необхідними для її виробництва ресурсами. Це, так би мовити, внутрішній параметр функціонування, який використовується для оцінювання економічності роботи підрозділів та організації в цілому.

Термін *effectiveness* використовується для визначення міри досягнення організацією її мети. Ефективність у цьому розумінні означає, що робота має високий рівень ефекту або результату і характеризується такими параметрами, як виконання зобов'язань, адаптивність і розвиток.

Отже, термін *effectiveness* більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на розвиток організації.

Проблема підвищення ефективності менеджменту як комплексного показника вимагає пошуку відповіді на ряд запитань, зокрема: виробництво якої продукції (послуги) може забезпечити максимум доходів? Яким ринкам віддати перевагу? В якому напрямі покращувати економічні характеристики

товарів та ринку? Відповідно використовуються і різнозначні поняття *efficient* та *effective*.

Перше стосується агентів виробництва, їхніх дій або засобів і означає здатність діставати бажаний результат (ефект) відповідно до поставленого завдання. Друге характеризує вже виконану роботу або самого її виконавця й означає наявність високого рівня результатів (ефекту).

Перед вітчизняними підприємствами стоїть завдання підвищувати ефективність не лише виробництва, а й усіх інших сторін діяльності, зокрема вивчення ринків і задоволення потреб клієнтів, інновацій, управління персоналом і фінансами, захист навколишнього середовища тощо.

Іншими словами, мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і підприємства загалом за допомогою управлінської системи. Тому під ефективністю менеджменту слід розуміти перш за все таке управління, яке забезпечує ефективність функціонування і розвитку підприємства як цілісної соціально-технічної системи. Ефективність діяльності всіх первинних ланок економіки складає ті підвалини, на основі яких будується ефективність національних економік у цілому. Для того, щоб зрозуміти методологію виміру й оцінки ефективності, необхідно розглянути теоретичні концепції і моделі функціонування організацій у системі ринкових відносин.

У теорії менеджменту виділяють чотири типи моделей організації підприємства.

Перший тип представлений механістичною моделлю конструкції підприємства. Теоретичною базою її побудови є положення школи наукового менеджменту. Ф. Тейлор розглядав ефективність із погляду факторів часу і руху. Поділ виробничого процесу на автономні, повністю програмовані елементи і наступне оптимальне об'єднання їх у єдине ціле — обов'язкова умова, яка відповідно до цієї теорії формує високопродуктивну організацію.

Інший представник цього теоретичного напрямку М. Вебер висунув і обґрунтував положення, згідно з яким найбільш ефективною формою людської організації є раціональна бюрократія. Підприємство — це механізм, який є комбінацією головних виробничих факторів: робочої сили і засобів виробництва. Для досягнення максимізації прибутку менеджмент організації має бути зорієнтованим насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінювання ефективності функціонування організації відбувається за економічним показником, який визначається як відношення виготовленої продукції до витрачених ресурсів.

Модель раціональної бюрократії (її також називають механістичною моделлю організації) дає змогу аналітично вивчити техніко-економічні зв'язки

й залежності різних факторів виробництва, і це складає її сильну сторону. Проте в ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації.

Другий тип моделі – соціальна модель – ґрунтується на теорії людських відносин і даних наук про поведінку людини. Вона знайшла відображення у працях таких учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард, Н.А. Вітке та ін.

Ця модель будується на теоретичному положенні, згідно з яким найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина, яка самореалізується, а не економічна, тобто соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності та задоволеності працівників своєю працею, будується система підтримки людських відносин в організації.

Головне завдання менеджерів за таких умов полягає в управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку має приводити до досягнення мети підприємства. Якщо всі внутрішні управлінські процеси, пов'язані з персоналом, здійснюються належним чином, в організації не виникає проблем із виконанням завдань із випуску продукції, прибутком, доходами тощо. Як критерій успішності роботи за цією моделлю береться вдосконалення, тобто розвиток людських ресурсів організації.

Такий підхід вимагає розробки спеціальних методів, які дають змогу оцінювати якість праці, стан організації в цілому та виявляти внутрішні процеси, які потребують заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Можливості використання моделі, побудованої на основі теорії людських відносин і даних наук про поведінку людини, для пошуку резервів ефективності організації обмежені, тому що увага концентрується лише на одному внутрішньому факторові – людському, тоді як решта факторів виробництва трактується як підпорядковані цьому головному. У цьому підході, як і в механістичній моделі, управлінська система орієнтована на аналіз суто внутрішніх факторів та умов функціонування організації. Таким чином, обидві ці моделі виявляються закритими, тобто не враховують впливу на ефективність зовнішнього середовища.

Третій тип моделі подає підприємство у вигляді складної ієрархічної ринкової системи, яка тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основу при цьому складає загальна теорія систем. Суттєвий внесок у її розвиток зробили А. Чандлер, П. Лоуренс, П. Друкер, І. Ансофф та ін.

Головна ідея цієї теорії полягає у визнанні взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем.

Згідно з таким підходом організації розглядаються як частини ринку, який впливає на їхню структуру і систему управління.

Головним напрямом діяльності менеджерів за цією моделлю є стратегічне управління. За умов, коли всі взаємопов'язані підприємства діють самостійно на свій розсуд, поведінка організації не може бути об'єктом точного прогнозування та планування. Ця модель передбачає єдність системної багатоплановості й складності зовнішнього середовища, тоді як попередні моделі спрямовані на спрощення проблем функціонування підприємств.

Ефективність організації за таких умов оцінюється як системна діяльність, котра враховує її здатність до саморегулювання і самоорганізації, а також досягнення мети при зміні зовнішніх умов і факторів. У центрі уваги при оцінюванні ефективності виявляються так звані входи в систему, тобто ресурси, які надходять із зовнішнього середовища.

Оцінюючи цю модель, необхідно враховувати, що в ній, незважаючи на велике значення зовнішнього середовища, визначаються правила гри на терені ефективності. Внутрішнє середовище будь-якої організації, яке формується під впливом управлінських рішень, що приймаються її керівництвом, реально визначає рівень системної ефективності.

У четвертому типі моделі підприємство розглядається як суспільна організація, в діяльності якої зацікавлені різні групи людей, які є їхніми складовими, а також ті, які перебувають за її межами. У зв'язку з цим мета підприємств трактується з позиції не лише виробництва, збуту, одержання прибутку, а й задоволення різноманітних потреб таких суб'єктів, як споживачі, постачальники, інвестори, конкуренти, суспільство в цілому. Основу цієї моделі (вона формується з 80-х років XX ст.) складає теоретична концепція зацікавлених груп, згідно з якою організації мають брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. При врахуванні їхніх інтересів використовується критерій вартісної оцінки послуг, які одержує організація, порівняно з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення будь-якої однієї мети організації лімітується вимогами реалізації іншої мети на допустимому рівні. Це приводить до необхідності дотримання відповідного балансу між такими різними за значенням завданнями, як, наприклад, обсяг продажів, прибуток, доходи, інтереси персоналу і місцевих органів влади, захист навколишнього середовища.

Суспільне значення підприємства виявляється в посиленні ролі та впливу на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних настанов як всередині системи, так і щодо зовнішнього середовища. У зв'язку з цим головні функції менеджменту такі: досягнення високої продуктивності та

ефективності через зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації для посилення позиції підприємства в суспільстві, постійне балансування інтересів головних груп, залучених до справ організації.

Визначення ефективності в таких випадках базується на виборі цінностей та встановленні політичної орієнтації організації. Тому поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності діяльність організації оцінюється і за такими напрямками, як політика, узгодження особистих інтересів з інтересами партнерів у бізнесі, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу та суспільства в цілому.

У реальній дійсності важко знайти організації, які б планували свою діяльність лише за однією моделлю. Спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших або поєднання їх залежно від ситуаційних умов впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Доцільність оцінки ефективності підприємства з позиції менеджменту полягає в тому, що її показники є передумовою відповідних рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку. Вони є індикатором добробуту організації.

Організація, яка прагне до успішного функціонування та розвитку, розробляє методологію і систему вимірювання, які відображають пріоритети власної діяльності та визначають, що, де і коли необхідно вимірювати, хто має цим займатися і з чим порівнювати, щоб зробити правильні висновки. У теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії ефективності виробництва та ефективності управління, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. В останніх береться до уваги особливості управлінської праці.

У системах закритого типу методологія вимірювання й оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на аналізі і розрахунку показників, які відображають використання внутрішніх ресурсів, залучених або спожитих у процесі виробництва продукції чи послуг.

Такий підхід вважається найбільш зручним для виявлення та вивчення динаміки ефективності. Організації визнаються ефективно діючими, якщо ними реалізовано цільові установки з виробництва продукції і послуг. Шляхом зіставлення обсягу продажів і витрат використаних ресурсів (сукупного капіталу) визначають такі показники: продуктивність, рентабельність, обіг, ресурсовіддача тощо. Ступінь використання спожитих ресурсів, тобто поточних витрат, визначається шляхом зіставлення їх з обсягом продажів. При цьому слід зазначити, що існують різні варіанти розрахунку зазначених показників ефективності, а конкретний зміст їх залежить від мети вимірювання та контролю.

Перша модель ефективності орієнтована на одержання максимальних виходів системи, тому організації детально аналізують саме виробничу діяльність, зіставляючи її економічні результати з використаними виробничими ресурсами. Важливість розрахунків для кожного підприємства визначається тим, що за ними аналізується його конкурентоспроможність. Ефективність окремих видів ресурсів оцінюється за допомогою показників ресурсовіддачі, які визначаються на основі зіставлення результатів із ресурсами.

Система загальних і специфічних показників, як правило, доповнюється аналізом техніко-економічних параметрів та факторів, які впливають на ефективність, зокрема: асортимент, використання робочого часу, динаміка браку тощо.

Недоліком першої моделі оцінювання ефективності є те, що з її допомогою часто не враховуються такі фактори, як задоволеність працівників, постійна готовність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Використання другої моделі ефективності організації, як правило, не означає відмову від розглянутих вище способів вимірювання та оцінювання економічної ефективності, але акцентує увагу на внутрішніх процесах, що дає змогу досягти поставленої мети на основі продуктивності праці. Головне — використання трудових ресурсів організації, тому тут важливі такі категорії, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціальний клімат тощо. Це відбивається на постановці мети організації, котра може звучати так: підвищити рівень взаємної довіри і покращити моральний клімат шляхом розширення участі працівників у прийнятті рішень, сформувати координаційну групу для досягнення більш високої інтеграції планів і дій бригад тощо.

Методологія оцінювання ефективності ґрунтується на системі управління ресурсами підприємства, котра включає показники їхнього функціонування, розвитку та підвищення якості трудового життя. У зв'язку з цим підприємства здійснюють планування потреби в працівниках, цілеспрямований відбір і розстановку персоналу, навчання і профорієнтацію, підготовку керівних кадрів. Складність розрахунків та включення цих показників у єдину систему оцінювання ефективності організації не означає зниження ролі цієї методології.

У системах відкритого типу (3 і 4 моделі) ефективність організації вимірюється з урахуванням факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на її функціонування і розвиток.

Системний підхід до вимірювання ефективності характеризується тим, що головна увага приділяється здатності фірми одержувати всі необхідні для виробництва продукції і послуг ресурси з навколишнього середовища.

Нездатність до такої діяльності асоціюється з низькою ефективністю, тому що будь-яка організація, перш ніж розпочати свою діяльність, має придбати всі необхідні для цього ресурси. Тому оцінювання ефективності організації вимагає, по-перше, вимірювання кількості придбаних ресурсів у зовнішньому середовищі і, по-друге, оцінювання вигідності торгових угод із фірмами — постачальниками ресурсів. Відповідно до цього формується мета організації. Як приклад можна навести такі визначення: знайти інвесторів, за допомогою яких можна здійснити технічну реконструкцію підприємства, покращити контакти з постачальниками для забезпечення регулярності поставок тощо.

У відкритих системах велике значення має стратегічний менеджмент, який передбачає розробку планів стратегічного розвитку і методів їхньої реалізації. У процесі стратегічного планування менеджери встановлюють обмежене число сфер бізнесу, в яких організація може вийти переможцем у конкурентній боротьбі. Для цього конкретизується відповідно до передбачуваних змін загальна мета організації (місія) та приймаються рішення, які стосуються груп споживачів, видів товарів і послуг, а також ринків. У центрі уваги при цьому перебувають фактори, що підвищують здатність організації до гнучкого реагування на виникнення нових умов і факторів у навколишньому середовищі та на ринках. Усе це суттєво зменшує ймовірність точних рішень щодо стратегічних перспектив та необхідних ресурсів та призводить до зниження надійності кількісних оцінок рентабельності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Оцінювання ефективності з урахуванням складу всіх зацікавлених груп (а він може змінюватися), динаміки їхніх пріоритетів та суспільних цінностей вимірюється ступенем задоволення очікувань і потреб усіх груп інтересів, у складі яких виділяють зовнішні щодо організації і внутрішні, тобто притаманні їй самій. Число зовнішніх змінних в усіх зацікавлених групах, як правило, значне, і компанії часто вимушені використовувати по чергові вирішення проблем, ґрунтуючись на теорії черг.

Не менш складним є й управління інтересами внутрішніх груп, у ролі яких можуть розглядатися різні утворення. Наявність у складі великих підприємств багатофункціональних підсистем (маркетинг, інновації, управління персоналом тощо) свідчить, що в них є свої специфічні цільові настанови, відповідно до яких організується робота. Відповідність між метою та інтересами досягається шляхом узгодження позицій та прийняття компромісних рішень, які б задовольняли членів різних груп і систему в цілому.

Критерій ефективності за таких умов має відображати взаємозв'язки, що виникають між метою та інтересами різних груп, а тому остаточне рішення про

те, наскільки успішна робота організації, приймається на основі обговорення і всебічного аналізу на найвищому рівні менеджменту. У будь-якому разі прибуток та його зростання не розглядаються як єдине свідчення ефективної діяльності організації: до уваги беруться і динаміка доходів з розрахунку на одну акцію, і розміри довгострокових інвестицій, і взаємовідносини з громадськістю, і багато інших параметрів, котрі визначають не лише економічний стан організації, а й її місце в суспільстві.

Необхідно підкреслити, що більшість вчених акцентують свою увагу на тому, що різнобічна діяльність підприємства не може обмежуватися лише економічною ефективністю. Ефективність сама по собі є дуже складним та узагальнюючим (тобто базовим, основоположним) терміном, який включає цілий спектр різних складових, зокрема: економічну, соціальну, екологічну, організаційну, управлінську, технічну, інноваційну тощо.

Зрозуміло, що кожна складова ефективності, перелік яких у подальшому може розширюватися, буде розкриватися через свою систему показників та одиниць вимірювання. Причому, якщо для одних складових системи показників, одиниці вимірювання, а також критерії їх оцінювання вже тривалий час розробляються та удосконалюються, то для інших, що увійшли в науковий обіг не так давно, лише починають розроблятися і переважно носять індивідуальний характер.

Що стосується *економічної ефективності*, то розрізняють ефективність діяльності підприємства (виробництва, управління) як співвідношення отриманих результатів (обсяг випущеної продукції, наданих послуг) до витрачених ресурсів та ефективність досягнення мети (співвідношення отриманих результатів до прогнозованих чи запланованих значень показників). Залежно від того, на вирішення яких суспільних чи індивідуальних проблем спрямовується діяльність підприємства, відповідний показник і буде базовим, однак він може доповнюватися низкою суміжних чи додаткових, зокрема: випуск продукції (у вартісному вираженні чи натуральних показниках) на одиницю витрачених ресурсів (сировинних, матеріальнотехнічних, трудових, фінансових, енергетичних тощо); отриманий прибуток до вартості витраченої живої та уречевленої праці; чистий дохід на одного працівника; продуктивність і фондомісткість та енергомісткість продукції; ефективність капітальних вкладень (іноземних інвестицій, використаних кредитних ресурсів) тощо.

Соціальна ефективність діяльності підприємства може оцінюватися через її відповідність соціальним цілям і потребам суспільства. Конкретним показником соціальної ефективності буде частка продукції, яку випустило підприємство, у структурі товарів народного споживання, які реалізовані в

Україні загалом за конкретний період часу (частка на вітчизняному ринку продовольчих товарів, у структурі випущеної продукції конкретного виду економічної діяльності тощо). Водночас доцільно виділяти соціальну складову ефективності й для мікрорівня: виробнича діяльність підприємства – це збереження реальних робочих місць для населення конкретних міських і сільських поселень, покращення соціальної захищеності персоналу підприємства і колишніх працівників, що вийшли на пенсію, підвищення добробуту їх сімей тощо.

Екологічну ефективність діяльності підприємства доцільно визначати через такі складові: ☒ підприємство як джерело екологічної небезпеки для навколишнього середовища. Впровадження сучасних технологій перероблення сировини, утилізації відходів, зниження споживання енергоресурсів має наслідком зменшення небезпечного навантаження на всі складові природного середовища: повітря, воду, ґрунти; ☒ впровадження випуску харчової продукції, що відповідає вимогам стандартів з якості та безпечності; ліквідація екологонебезпечних джерел попередньої діяльності підприємства, утилізація відходів виробництва, які розташовані у необлаштованих для цього місцях, тощо.

Організаційну ефективність діяльності підприємства доцільно аналізувати та оцінювати з двох точок зору: як ступінь досягнення підприємством поставлених цілей при використанні обмежених ресурсів (тобто максимізація в досягненні запланованих результатів при мінімізації залучених ресурсів); як удосконалення або впровадження нової організаційної системи управління виробництвом та поширенням її впливу на ті ланки продовольчого ланцюга, що передують (заготівля та постачання сировини) і подовжують виробництво (постачання готової продукції в торговельну мережу та її реалізація).

Досвід переконує, що проведенню організаційних змін передують усвідомлення керівництвом підприємства їх необхідності, наявність організаційної кризи, випуск застарілої продукції та використання застарілих технологій, відсутність інтересу персоналу до роботи в традиційних формах, або, точніше, неадекватних зовнішнім умовам внутрішніх управлінських відносин, зниження продуктивності праці та якості продукції та ін. Усвідомлення, розроблення й реалізація організаційних змін, впровадження нових організаційних структур, як правило, наштовхується на інерційність мислення, опортуністичну поведінку персоналу, забюрократизованість відносин, побоювання невдач і виникнення нових проблем при проведенні системних перетворень.

Управлінську ефективність у найбільш широкому сенсі слід розглядати як ступінь адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища та, за необхідності, удосконалення структури управління ним безпосередньо з урахуванням нових обставин, зокрема: впровадження нових технологій перероблення продовольчої сировини, інноваційно-технологічної модернізації виробництва, переходу на випуск інноваційної продукції, створення й сертифікації систем управління якістю, безпечністю, екологічного управління, приєднання підприємств до різних агропродовольчих структур (холдингів, кластерів, асоціацій), приходу на підприємство іноземного інвестора, злиття або поглинання відповідною корпорацією тощо.

Отже, зовнішні та внутрішні трансформації повинні супроводжуватися відповідними організаційними змінами достатньо широкого спектру, зокрема: удосконаленням структури управління, корегуванням функцій персоналу, організацією навчання та підвищенням професійної підготовки кадрів, орієнтацією на розвиток творчих здібностей персоналу та мотивацією нестандартних підходів до прийняття рішень щодо складних проблем тощо.

Визначення управлінської ефективності наштовхується на низку проблем, пов'язаних як з неможливістю вимірювання й оцінювання вартості перерахованих заходів одним показником, так і неможливістю привести різночасові та різнопланові результати діяльності нової організаційної структури до спільного знаменника.

Виникнення **технічної ефективності** пов'язане з переходом на нові технології перероблення продовольчої сировини та випуску продуктів харчування. Як правило, це передбачає заміну технологічного устаткування, поліпшення експлуатаційних характеристик засобів праці, використання яких буде продовжуватися (будівлі, споруди, обладнання, передавальні пристрої, техніка), покращення характеристик використовуваних предметів праці (перехід на нову продовольчу сировину, супутні матеріали, упаковку, енергоресурси).

Співвідношення змін в отриманих результатах після впровадження перерахованих вище технічних нововведень до змін у витратах на залучення необхідних ресурсів і буде становити технічну ефективність діяльності підприємства. Фактично вона збігається з економічною ефективністю на підприємстві в цілому, однак носитиме частковий характер, якщо її розраховувати за окремими елементами технічних нововведень. Крім цього, її розраховують як для окремих етапів реалізації, так і за весь період здійснення перерахованих заходів.

Інноваційну ефективність виправдано розглядати як частковий варіант технічної, пов'язаної з упровадженням інноваційних розробок у довиробничу, виробничу та післявиробничу сфери діяльності підприємства.

Необхідно підкреслити, що виникнення різних видів ефектів у процесі різнопланової діяльності підприємств у свою чергу породжує низку проблем щодо визначення ефективності, які обумовлені такими обставинами, зокрема:

- відсутністю єдиної одиниці вимірювання різнопланових виробничого-господарських, соціальних, екологічних та інших ефектів, які виникають при функціонуванні підприємств;

- неможливістю чітко розмежувати отримані ефекти за рахунок окремих чинників чи управлінських впливів. Як правило, ефект є інтегральним результатом впливу кількох елементів виробництва;

- неможливістю виокремити роль різних груп персоналу (технологічних працівників, інженерів, менеджерів) у створенні додаткового ефекту;

- неможливістю точно встановити роль фактора часу: по-перше, різні новації, що впроваджуються у виробництво, мають неоднаковий строк використання; по-друге, організаційні, управлінські та інші заходи дають ефект лише через певний час; по-третє, практично кожна новація має власну одиницю виміру ефекту, і це у поєднанні з часовим чинником ставить під сумнів саму можливість звести всі ефекти до одного інтегрального показника ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності підприємства.

Якщо проблеми визначення структури складових, набору показників, одиниць вимірювання та критеріїв оцінювання результативності й ефективності різнобічної діяльності підприємств більшою мірою носять теоретико-методичний характер, то проблеми їх максимізації – переважно практичний характер.

Результативність діяльності підприємства за сучасних умов господарювання визначають різні фактори. В межах теорій результативності існує проблема відсутності загальноприйнятого підходу оцінки результативності діяльності підприємств, яка повинна враховувати різні аспекти функціонування бізнесу і охоплювати показники як поточної так і динамічної оцінки.

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно забезпечити органічний взаємозв'язок критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності. Ця система показників ефективності має включати кілька груп: узагальнюючі показники ефективності виробництва; показники ефективності використання землі; показники

ефективності використання праці; показники ефективності використання виробничих засобів; показники ефективності використання фінансових коштів.

Прикладом сучасних підходів до визначення результативності господарської діяльності виступає система АМВІТЕ (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe), розроблена у 1996 році П. Бредлі. Основна ідея цього підходу полягає у тому, щоб надати менеджерам середньої ланки можливість та методичний інструментарій розуміння та реалізації стратегічних цілей діяльності. У рамках АМВІТЕ для опису підприємства використовується бізнес-модель, утворена з п'яти макросів бізнес-процесів (постачання, виробництво, споживання, організація, маркетинг, планування і контроль), які, у свою чергу орієнтуються на п'ять макропоказників ефективності (час, вартість, якість, гнучкість і навколишнє середовище). На основі даної інтеграції запропоновано використовувати 25 стратегічно важливих управлінських індикаторів результативності для різних типів виробничої діяльності.

З практичної точки зору заслуговує на увагу метод ENAPS, створений Європейською мережею навчання результативності. Сьогодні у проекті ENAPS беруть участь п'ять партнерів з наукових досліджень (SINTEF, CIMRU, Viba, GRAI і VT) і п'ять промислових партнерів (TBL, AMT, Volkswagen, AUGRAI і ITC) у Норвегії, Ірландії, Німеччині, Франції та Нідерландах відповідно. За цією міжнародною методологією використовується три ієрархічні рівні індикаторів для оцінки результативності господарської діяльності компаній: рівень підприємства; рівень бізнес-процесів; функціональний рівень. Згідно з цією міжнародною методологією використовують три ієрархічні рівні індикаторів для оцінки результативності господарської діяльності компаній: рівень підприємства; рівень бізнес-процесів; функціональний рівень.

Відомими на сьогодні є й інші методики виміру досягнень, такі як Система поліпшення і виміру продуктивності (ProMES), Модель виміру досягнень (Performance Measurement Model), Модель Адамса й Робертса «EP2M», Концепція «зацікавлених осіб» (ASC), Квантовий вимір досягнень, Комплексний аналіз даних (DEA), Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард» тощо.

Звичайно, представлені концепції не являють того різноманіття концепцій, які представлені сьогодні в численних публікаціях у галузевих журналах, проте вже дозволяють провести аналіз критичних сторін концепцій. У сучасних умовах господарювання необхідно, щоб показники результативності враховували всі релевантні параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Для оцінки внеску в результативність окремих елементів підприємства, а також для оцінки ефективності проведених

в організації заходів необхідно володіти відповідним набором ключових показників результативності.

Шляхи і способи досягнення більш високих показників ефективності організація вибирає залежно від мети і ситуаційних особливостей її функціонування та розвитку.

Зміст економіки управління та її показники. Зміст економіки управління може бути розкрито на основі аналізу управлінського потенціалу, витрат на управління, характеру управлінської праці, ефективності управління.

Управлінський потенціал – це сукупність усіх наявних ресурсів, які використовує фірма. Управлінський потенціал виступає в матеріально-речовій формі (інформація та її носії) та як інтелектуальний потенціал (рівень кваліфікації, досвід, навички, мистецтво керівників-менеджерів). Головними складовими управлінського потенціалу є кадри і техніка управління (носії інформації та засоби її опрацювання, засоби оснащення процесів управління).

Економіка управління визначається особливостями управлінської праці. Як відомо, продукт праці управлінського персоналу не має форми специфічних речових результатів. Кінцевим продуктом управлінської праці вважається сукупність управлінських рішень і вплив, який вони справляють на об'єкт управління.

Крім цього, її результати, як правило, відділені в часі й просторі від моменту і місця витрат. Вони лише в кінцевому підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації. Управлінська праця має і свої специфічні технологічні відмінності. По-перше, це розумова праця. По-друге, її об'єктом є виробнича діяльність трудових колективів. По-третє, її предметом є інформація, пов'язана з прийняттям і реалізацією управлінських рішень, а засобом праці є техніка управління.

Усі ці особливості управлінської праці дуже ускладнюють безпосереднє вимірювання її продуктивності. Такому вимірюванню піддається лише праця технічних працівників і деяких спеціалістів, зайнятих у сфері управління однорідними і нормованими трудовими операціями. Отже, про продуктивність праці менеджера не можна судити лише за кількістю витраченого ним робочого часу, обсягом переробленої інформації або прийнятих управлінських рішень. Повне уявлення про справжню продуктивність праці менеджера можна одержати, виходячи з кінцевих результатів роботи всієї організації.

Основою для економічної оцінки ефективності управління є відношення суми витрат на управління до обсягів виробництва або до вартості одиниці продукції. При цьому дуже важливо враховувати інші динамічні характеристики: співвідношення темпів зростання витрат на управління й обсягу приросту продукції або продуктивності праці; співвідношення приросту

витрат на управління й обсягу приросту продукції, отриманої за рахунок зростання продуктивності праці; співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння і приростом витрат на управління.

Загалом економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Однак сам факт економії грошей, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в разі випадку, якщо якість управління, тобто результативність апарату управління, принаймні не погіршиться. Про справжню економічну ефективність управління можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість управління покращилась; витрати на управління збільшилися, але ще більшою мірою поліпшилася якість управління.

Найбільш поширеним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = P_k : Z_y ,$$

де E_y – ефективність управління; P_k – кінцевий результат, одержаний організацією; Z_y – затрати на управління (сукупні).

Інший поширений показник оцінювання ефективності управління – це відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління:

$$E_y = P_k : K_y ,$$

де K_y – чисельність кадрів управління.

Для підвищення достовірності цього показника треба виходити не з чисельності всього адміністративно-управлінського персоналу, а лише з чисельності кадрів управління. При цьому слід враховувати, що управління не тільки економічне, а й соціальне явище. Його ефективність і результативність залежать від цілого ряду неекономічних факторів: демократизації управління, зростання ініціативи і підприємливості та ін. Оцінюючи ефективність удосконалення управління, дуже важливо провести порівняльний аналіз, за допомогою якого в кожному конкретному випадку можна більш точно визначити, як змінилися підсумкові економічні показники з тих або інших заходів у галузі вдосконалення управління на порівнюваних об'єктах.

Розглянемо деякі показники, що характеризують процес функціонування різних елементів системи управління сучасної організації.

1. Рівень централізації виробництва ($K_{цв}$):

$$K_{цв} = ВП_n : ВП_{заг} ,$$

де $ВП_n$, $ВП_{заг}$ – випуск продукції конкретного типу в підрозділі та на підприємстві в цілому.

2. Рівень спеціалізації виробничих підрозділів (K_c):

$$K_c = ВП_c : ВП_{заг},$$

де $ВП_c$ – обсяг спеціалізованої продукції.

3. Коефіцієнт раціональної структури (K_{pc}):

$$K_{pc} = 1 - A_{\phi} : A_{oc} \quad \text{або} \quad K_{pc} = 1 - X_{\phi} : X_c,$$

де A_{ϕ} , A_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і за основною структурою; X_{ϕ} , X_c – чисельність працівників управління фактично і за типовою структурою.

4. Рівень керованості (K_k):

$$K_k = Y_{\phi} : Y_n,$$

де Y_n – норма керованості; Y_{ϕ} – фактичний рівень.

5. Зайнятість персоналу в апараті управління (K_z):

$$K_z = A_y : ПВП,$$

де A_y – чисельність апарату управління; $ПВП$ – чисельність промислово-виробничого апарату.

6. Міра централізації управлінських функцій ($K_{цф}$):

$$K_{цф} = R_{фв} : R_{факт},$$

де $R_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на верхніх рівнях управління; $R_{факт}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління.

7. Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу (K_c):

$$K_c = A_{лн} : A_{фн},$$

де $A_{лн}$, $A_{фн}$ – чисельність лінійного та функціонального персоналу.

8. Міра формалізації праці управлінського персоналу ($K_{фн}$):

$$K_{фн} = A_{нн} : A_{cy},$$

де $A_{нн}$ – чисельність управлінського персоналу, праця якого організована на основі нормативної документації; A_{cy} – загальна чисельність персоналу системи управління.

9. Рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу (K_{mn}):

$$K_{mn} = T_y : A_{cy},$$

де T_y – кількість управлінської техніки й оргтехніки у вартісному вираженні.

10. Ефективність праці в системі управління (E_{cy}):

$$E_{cy} = П_p : A_{cy},$$

де $П_p$ – обсяг реалізованої продукції у вартісному виразі.

11. Економічність праці в системі управління ($E_{к.су}$),

$$E_{к.су} = C_{vy} : C_{vv},$$

де $C_{ву}$ – загальна сума витрат на управління; $C_{вв}$ – загальна сума витрат на виробництво продукції.

Контрольні запитання і завдання

1. Головні елементи системи менеджменту підприємства. Організаційний і економічний механізм управління.
2. Проблеми визначення ефективності управлінської праці. Динамічні характеристики діяльності фірми.
3. Некономічні фактори ефективності та результативності управлінської діяльності.
4. Найбільш поширені методи визначення ефективності управління.
5. Структура витрат на управління підприємством.
6. Показники функціонування різних елементів системи управління підприємством.

Тестові завдання для поточного контролю за темою 12

12.1. Економічна ефективність менеджменту відображає:

- а) якість побудови організації та прийняття управлінських рішень;
- б) зарплатовіддачу;
- в) економічні результати діяльності організації за певної системи управління;
- г) задоволеність працівників умовами праці та винагородою за неї.

12.2. Ефективність – це...

- а) відношення результату до витрат;
- б) відношення витрат до результату;
- в) різниця між витратами та результатом;
- г) сума всіх витрат.

12.3. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

- а) виконання основних господарських завдань;
- б) досягнення певного обсягу прибутку;
- в) досягнення запланованих результатів діяльності організації;
- г) завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

12.4. Концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей називається:

- а) цільова концепція;
- б) системна концепція;
- в) функціональна концепція;
- г) композиційна концепція;

12.5. На організаційний рівень ефективності впливають наступні фактори:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація;
- б) лідерство, структура, статус, норми;
- в) технології, стратегія, процеси, культура;
- г) продуктивність, розвиток.

ГЛОСАРІЙ

Автократичний керівник – менеджер, що зосередив владу в своїх руках і не допускає інших до участі в прийнятті рішень.

Авторитет – вплив або здатність лідера заохочувати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Адаптація – пристосування системи та окремих її елементів до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дає змогу гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Адміністративні методи – сукупність способів здійснення примусового впливу.

Адміністративні навички – технічні навички зі збору інформації, аналізу даних, планування, організації й виконання інших видів управлінської діяльності.

Адміністративний апарат – працівники, які доповнюють лінійну організаційну структуру і надають консультативні послуги.

Адміністратор – один із чотирьох вольових типів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), який має відповідні специфічні знання, риси характеру та навички досягнення поставленої мети. Адміністратор це людина, здатна виявити місце збою в роботі та вжити для його усунення ефективних коригуючих заходів. Не ігноруючи зовсім людської особистості, управляючий-адміністратор не дозволить, щоб людські симпатії або антипатії в трудовому колективі впливали на справу. Він готовий розв'язати міжособистісні конфлікти, які виникають при вольових рішеннях.

Адхократія – організаційні утворення, які займаються всіма новими питаннями, котрі не розв'язуються бюрократичними рішеннями або належать до багатьох бюрократичних рівнів, унаслідок чого не зрозуміло, хто і що має робити, тому ніхто нічого не робить. Зміст адхократії складають дрібні організаційні одиниці, які виступають під різними ярликами: ентузіасти, гуртки якості, спеціальні робочі групи, проектні центри, цільові групи. Загальною рисою цих організаційних одиниць є те, що вони ніколи не виділяються у формальній

структурній схемі організації. Це один із різновидів структур організації, описаних Г. Мінцбергом, у яких простежується тенденція до об'єднання спеціалістів у функціональні підрозділи для реалізації завдання внутрішнього управління у великих групах, орієнтованих на певний функціональний проект.

Аналіз – розкладання цілого в процесі на його складові елементи й пояснення принципів, на основі яких це розкладання відбулося.

Аналіз ризику – напрям наукових досліджень, що швидко розвивається в міру ускладнення сучасних технічних систем, який включає аналіз "дерева помилок", подій, помилок ризику.

Аналітичні навички – спроможність розуміти співвідношення частинами і цілим.

Аналіз зовнішнього середовища – вивчення факторів, зовнішніх по відношенню до підприємства, з метою вивчення потенційних можливостей і погроз у процесі стратегічного аналізу і планування.

Аналіз сценаріїв (scenario analysis) – метод індивідуальних експертних оцінок, який дозволяє розробляти (прогнозувати) альтернативні сценарії розвитку подій і становищ системи.

Бачення – картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, якого можна досягти у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого прагнуть власники підприємства, іншими словами — інтелектуально-абстрактне створення майбутнього шляхом поєднання відомих фактів, надій, мрій, загроз і можливостей.

Бізнес – справа, заняття, що приносить дохід; підприємницька або комерційна діяльність, вид діяльності, напрям діяльності фірми.

Бінарне рішення – рішення, в якому подано дві діаметрально протилежні альтернативи.

Бенчмаркінг (benchmarking) – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії й підвищити її конкурентоспроможність. У даний час

відзначається ріст популярності даного методу, особливо в країнах Західної Європи. До змістовних відмінних характерних рис бенчмаркінгу в першу чергу можна віднести такі:

- 1) загальносистемний характер, тобто охоплення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її радикальну зміну як системи в цілому;
- 2) чітка спрямованість на досягнення кращого рівня, у тому числі в масштабах глобального ринку;
- 3) практична прикладна орієнтація, тобто перебування практичних рішень питання "Як здійснити необхідні поліпшення?";
- 4) кращий рівень і прикладне орієнтування, насамперед, означають практичне досягнення конкретних конкурентних переваг.

Бюрократія – тип організації, для якої характерні спеціалізований поділ праці, чітка управлінська ієрархія, правила, стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму, що ґрунтуються на компетенції працівника.

Вертикальний поділ праці – розподіл зусиль і координація виконання складових компонентів роботи. Створює рівні управління.

Взаємозалежність факторів зовнішнього середовища – рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші.

Висока структура – тип організації, для якої характерна відносно низька норма управління і відносно велика кількість рівнів ієрархії.

Відповідальність – зобов'язання виконувати завдання й звітувати за результати діяльності перед вищим керівництвом і пояснювати невдачі.

Влада – спроможність тієї або іншої особи впливати на оточуючих з метою підкорити їх своїй волі.

Внутрішнє середовище організації – змінні параметри, що характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом, виникають усередині організації і вимагають відповідних дій.

Вплив – поведінка людини, що змінює ставлення і почуття до неї інших людей.

Гнучка організаційна структура – сукупність підрозділів, що можуть легко змінюватись та пристосовуватися до нових умов роботи.

Глобальна конкуренція – форма міжнародної конкуренції, коли конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах.

Горизонтальна структура – структура організації, що характеризується малою кількістю рівнів керування і широким обсягом управління.

Горизонтальний поділ праці – поділ процесу праці в організації на складові компоненти, внаслідок чого утворюються її підрозділи.

Група – дві або більше осіб, які взаємодіють так, що кожна особа впливає на іншу (інших) і відчуває на собі їхній вплив.

Гуртки якості – організація робочих груп із співробітників фірм, які виконують однакові або аналогічні робочі завдання, для спільного розв'язання проблем якості та вироблення ідей, спрямованих на підвищення якості.

Делегування – надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності нижчим працівникам.

Демократичний керівник – керівник, який делегує владні повноваження підлеглим і залучає їх до процесу ухвалення рішень.

Дерево рішень – схематичне зображення послідовних рішень керівника з зазначенням фінансових результатів, імовірності їх отримання, можливості порівняння альтернатив.

Децентралізована організація – організаційна структура, у рамках якої право ухвалювати рішення розподіляється аж до нижчих управлінських структур.

Департаменталізація – процес структурного поділу організації за певними ознаками на підрозділи, служби, відділки.

Дивізійна структура – сукупність самостійних підрозділів, просторово відділених один від одного, що мають власну сферу діяльності, самостійно вирішують поточні виробничі та господарські питання. Види структур: територіальна, продуктова, орієнтована на споживача.

Діапазон контролю – кількість безпосередніх підлеглих в одного керівника.

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

Економічний аналіз – метод оцінки витрат, структури собівартості, економічних вигод.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо – господарських завдань відповідно до мети організації.

Емоції – чуттєва реакція людини на зовнішній вплив.

Емоційність – якість особистості, що проявляється в силі, характері та спрямованості її емоцій.

Еталонна влада – вплив, заснований на особистих властивостях того, хто його справляє.

Етика – принципи, що відрізняють правильну поведінку від неправильної.

Етичні норми – система загальних цінностей і правил етики, дотримання яких організація вимагає від своїх працівників.

Ефективність (effectiveness) - показник ступеня, у якому організація виконує свої завдання та задовольняє очікування представників зацікавлених груп.

Ефективність менеджменту – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням організації.

Завдання – наперед визначений, запланований обсяг робіт, доручення, те, що необхідно здійснити.

Законна влада – вплив, заснований на праві. Виконавець вірить, що керівник має споконвічне право віддавати накази.

Зворотний зв'язок – реакція на повідомлення, яка допомагає відправнику, джерелу інформації, визначити, чи сприйнято інформацію, що надійшла від нього.

Зовнішнє середовище – сукупність елементів, що не входять до складу організації, але справляють на неї вплив.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – фактори, що можуть не чинити прямого негайного впливу на операції організації, проте позначаються на них.

Зовнішнє середовище прямого впливу – містить у собі елементи, що безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі їхній прямий вплив.

Зовнішня невизначеність – функція обсягу доступної інформації про фактор навколишнього середовища щодо впевненості в точності цієї інформації.

Ієрархічна структура – організаційна структура, котра характеризується багаторівневим управлінням і визначеним обсягом прав та обов'язків на кожному рівні.

Імітація – процес розробки моделі реальної ситуації і виконання експериментів з метою встановлення, як буде реально змінюватися ситуація.

Інновація (innovation) – наростаючі і/чи покрокові зміни (прориви) у продуктах і/чи процесах, що сприятливо впливають на практику функції, форми чи результати використання ресурсів (впроваджена у виробництво інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності).

Інтеграція – процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів) для досягнення мети організації.

Інформаційні системи – всі письмові й електронні форми передачі інформації, обробки даних і обміну ідеями.

Кваліфікаційна характеристика – короткий виклад основних завдань, навичок і вмінь, прав і обов'язків, котрі висуваються до різних фахівців в організації.

Керівник – особа, яка спрямовує і координує діяльність виконавців, які в повинні йому підпорядковуватися у рамках визначених повноважень.

Керівництво організацією – здатність впливати на окремих осіб і на групи, заохочуючи їх працювати на досягнення мети організації.

Класична школа управління – підхід до керування, що сформувався на ранньому етапі й заснований на ідентифікації загальних принципів для раціонального використання їх в організації.

Колективне керування – система залучення працівників компанії до процесу розробки рішень.

Команда – група людей, які працюють разом із метою виконання визначеного завдання.

Комунікативні навички – навички, необхідні для правильного розуміння інших людей і ефективної взаємодії з ними.

Комунікація – обмін інформацією між двома і більше людьми.

Конкурентна відмінність – висока компетентність організації в якійсь сфері, що дає організації найкращі можливості залучати і зберігати клієнтуру.

Контроль – спостереження за досягненням організацією своєї мети і коригування відхилень від неї.

Конфлікт – незгода між двома або більше сторонами (особами або групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб було прийнято саме її погляди або мету й перешкоджати іншій стороні зробити те саме.

Критерій ухвалення рішення – норма, з якою зіставляються альтернативні варіанти рішення.

Культура організації – психологічний клімат або система цінностей організації, що формують атмосферу або соціальний клімат в організації.

Культура (culture) – розроблені групою основні допущення щодо способів сприйняття, думок і почуттів під час виконання завдання.

Культура влади (power culture) – культура, у якій домінує керівник організації, який значно впливає на діяльність співробітників.

Ланка управління – відносно уособлена частина системи управління підприємством, котра виконує певні функції управління.

Ланцюг команд – ієрархія рівнів керування, створювана делегуванням повноважень для здійснення вертикального розподілу зусиль, що координуються.

Ліберальний керівник – керівник, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі робочих завдань і контролі за своєю роботою.

Лідер – людина, яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво й лідерство.

Лінійна організаційна структура – структура спів підлеглих, в якій чітко визначено напрям реалізації повноважень від вищого рівня керування до нижчого.

Лінійні керівники – керівники, повністю відповідальні за діяльність організації або її структурних елементів (підрозділів), що виготовляють продукцію.

Лінійні повноваження – повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим.

Лінійно-штабна організаційна структура – організаційна структура, що має чітку співвідповідність зверху донизу, але включає водночас функціональні групи людей, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні адміністративному апарату.

"Решітка" керування Блейка - Моутона - двовимірний підхід до оцінки ефективності керівництва (вертикальна вісь "решітки" — турбота про людей, горизонтальна — турбота про виробництво), відповідно до якого в керівництві розрізняють п'ять основних стилів.

Матрична організаційна структура – організаційна структура, що складається з підрозділів і посад, що одночасно беруть участь у виконанні декількох проектів.

Мета – конкретний кінцевий стан або шукані результати, яких хотіла б домогтися група, працюючи разом.

Метод експертних оцінок – метод прогнозування, що ґрунтується на досягненні згоди групою експертів.

Метод управління – це сукупність способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей.

Мистецтво управління – це навички, вміння впроваджувати теоретичні знання в практику, сукупність прикладів, зразків або еталонів умілого розв'язання управлінських проблем на різних рівнях.

Місія – сформульована вищим керівництвом і оприлюднена загальна стратегічна мета організації, зміст її існування з погляду інтересів громадськості.

Модель – уявлення про предмет, систему або ідею у формі, відмінній від форми самого предмета.

Модель керування запасами – модель, використовувана для оптимізації графіка розміщення і розміру замовлень на ресурси, а також розміру необхідних запасів.

Модель масового обслуговування – модель, використовувана для визначення оптимальної кількості підприємств обслуговування з урахуванням потреби в них.

Модель Портера - Лоудера – ситуаційна теорія мотивації, що об'єднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона включає п'ять змінних складників : зусилля, очікування, результативність, винагороду і задоволення.

Модель споживчих очікувань – прогноз, заснований на вивченні споживачів організації.

Мотивація – функція керівництва, мета якої визначити робітникам стимули до праці й спонукати їх працювати з повною віддачею.

Навички – це вміння, що мають характер автоматичного виконання окремих компонентів трудової діяльності.

Навчання норм етики – процес формування в середовищі працівників і керівників уявлення про етику ведення справ.

Напруження – ситуація в керуванні, яка характеризується підвищеною психологічною або фізіологічною напруженістю.

Невизначеність зовнішнього середовища – функція кількості інформації, якою володіє організація або особа щодо конкретного факту, а також відносної впевненості в достовірності цієї інформації.

Необхідність координації – ситуація, що виникає при вертикальному й горизонтальному поділі праці. Без відповідної координації люди не зможуть працювати разом.

Нестабільне зовнішнє середовище – зовнішнє оточення з високим рівнем взаємозалежності факторів, що тягне за собою складність, рухливість і невизначеність середовища.

Неформальна організація – групи людей, які виникають спонтанно і регулярно вступають у взаємодію для досягнення визначеної мети.

Норма керованості – коло повноважень менеджера, що називається також сферою контролю.

Особистість – сукупність внутрішніх якостей людини, що дозволяють пізнавати і перетворювати навколишній світ відповідно до поставленої мети. Її риси обумовлені статтю, біологічними та психологічними особливостями, характером, темпераментом, рівнем освіти, спрямованістю інтересів, здібностями.

Обов'язки – необхідність виконувати покладені функції та реалізовувати мету й завдання, пов'язані з посадою в організації.

Операційна система – загальна система виробничої функції організації, що складається з трьох підсистем: переробної, підсистеми забезпечення і планово-контрольної.

Організаційна культура – сукупність сталих традицій, символів, вірувань, що багато в чому визначають характер взаємовідносин і спрямованість поведінки людей.

Організаційна структура – логічні співвідношення рівнів керування і функціональних галузей, організовані так, щоб забезпечити ефективне досягнення мети.

Організація – група людей, взаємодія між якими набуває форми цілеспрямованого процесу.

Організація формальна – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або завдань.

Організаційний розвиток (organizational development) – управлінська діяльність, що має своєю метою зміну основних аспектів організації, спрямовану на підвищення її ефективності.

Особисті якості (traits) – безліч атрибутів індивіда, включаючи різні аспекти його особистості, темперамент, потреби, мотиви й цінності.

Персонал – штатний і позаштатний склад працівників.

Паралельні повноваження – форма адміністративних повноважень, за якої персонал має право накладати вето на рішення лінійного керівництва.

Переконання (методи) – сукупність прийомів ефективного повідомлення поглядів одної людини іншим.

Переважаюча командна роль (preferred team role) - відносно часто демонстрований тип поведінки індивідів, у тих випадках, коли вони беруть участь у роботі команди.

Підрозділ – формальна група в організації, відповідальна за виконання конкретного набору завдань для організації в цілому.

План – система заходів, спрямована на досягнення мети і виконання завдань.

Планування – процес вибору мети і рішень, необхідних для їхнього досягнення.

Побудова організації – процес формування структури організації.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань.

Політика – в загальному розумінні – мистецтво управління державою, у менеджменті – конкретизована філософія діяльності фірми стосовно певних ситуацій. Виявляється як сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях.

Політична ситуація – стан, становище в суспільстві, державі, що виникає внаслідок дій уряду, парламенту, політичних партій тощо або внаслідок збігу сукупності певних політичних умов і обставин.

Попередній контроль - фаза процедури контролю, що здійснюється до початку роботи. На цій фазі відбувається оцінювання планів, розробка процедур і правил роботи, а також складання посадових інструкцій у письмовій формі.

Поширення чуток – інформаційна мережа неформальної організаційної структури.

Правила – точне визначення того, що варто робити в конкретній унікальній ситуації.

Принцип відповідності – принцип, відповідно до якого керівництво має делегувати індивіду досить повноважень, щоб він міг виконувати завдання, за які відповідає.

Принципи менеджменту – основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організацій.

Престиж – міра визнання здібностей, переваги знань, успіхів керівника і рівень впливу цих факторів на ретельність підлеглих.

Приватизація – викуп підприємств у держави і перетворення їх в індивідуальну чи колективну власність.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, якими повинні впливати керівники, фахівці в процесі управління персоналом.

Прогнозування – процес наукового передбачення, визначення тенденцій розвитку й образу майбутнього.

Прикладна етика (applied ethics) – застосування філософії моралі до реальних проблем, включаючи питання керування.

Продукт (товар) (product) – узагальнюючий термін, використовуваний для визначення і матеріальних благ, і непомітних послуг.

Проект (project) – це унікальне нововведення, що має і початок, і закінчення. Досягнення поставлених цілей здійснюється співробітниками організації в рамках установлені вартості проекту, термінів і якості виконання (Dinsmore, 1990).

Продуктова структура – структура, основним елементом якої є відділення, відповідальні за випуск основних типів продукції.

Процедури – розпорядження щодо того, які дії слід вжити в конкретній ситуації.

Процес керування – загальний обсяг безперервних взаємопов'язаних дій або функцій у рамках організації.

Регіональна організаційна структура – тип дивізійної структури, у якій використовується географічний принцип побудови.

Рішення – це вибір альтернативи.

Рішення організаційне – це вибір керівництва для виконання посадових обов'язків.

Ризик – рівень непевності в передбаченні результату.

Рівень управління – сукупність ланок управління на головному рівні ієрархії (цех, завод, підприємство).

Синергія – зростання ефективності діяльності внаслідок інтеграції, злиття окремих частин цілого в єдину систему.

Система – єдність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого.

Система менеджменту - синонім терміна "система управління підприємством, організацією".

Система управління - це заснована на передових наукових підходах і практичних методах система внутрішньої професійної діяльності організації, що здійснює ефективний процес прийняття й реалізації конкурентоспроможних рішень. Система управління - головний засіб розробки і практичного здійснення загальної програми управління розвитком організації.

Ситуаційний підхід (contingency approach) - підхід, що орієнтований на вивчення впливу конкретної ситуації на процес управління. Допускає, що ефективність конкретного управління істотно залежить від його відповідності саме даній конкретній ситуації.

Скорочення штатів – звільнення працівників заради збільшення обсягу прибутку.

Соціальна адаптація в організації – процес знайомства нових працівників із правилами, практикою та культурою організації в ході офіційної підготовки і неофіційного спілкування.

Соціотехнічна система – це система, результати роботи якої залежать від взаємодії технічної й соціальної підсистем.

Соціальна відповідальність – дії організації, які чиняться на благо суспільства добровільно, а не за вимогою закону.

Стан об'єкта – унікальне поєднання ознак об'єкта.

Стратегія – комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства; це узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне планування – процес за допомогою якого забезпечуються розробка, уточнення і організація виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стандарт – критерій, за яким можна оцінювати результати діяльності.

Стиль керівництва – узагальнені види поведінки керівника у стосунках із підлеглими в процесі досягнення поставленої мети.

Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для координації та розподілу ресурсів організацій шляхом досягнення мети.

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети.

Тактичні плани – передбачувані дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів.

Теорія систем – концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємопов'язаних частин, що намагається досягти мети у змінюваному зовнішньому середовищі.

Технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, нехай то будуть люди, інформація або фізичні матеріали, для одержання бажаних результатів.

Управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети, вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Управління в кризових ситуаціях – система мінімізації збитків від якоїсь надзвичайної ситуації.

Формальна влада – влада посади.

Формальна група – група, спеціально сформована керівництвом за допомогою організаційного процесу. Її метою є виконання якогось конкретного завдання.

Функції менеджменту – основні завдання, що розв'язує менеджмент.

Формування структурних підрозділів – розподіл працівників організації за групами залежно від функцій, спеціалізації.

Функціональні керівники – це керівники, які забезпечують лінійних менеджерів необхідною інформацією та методичними рекомендаціями.

Функціональні повноваження – форма адміністративних повноважень, за якої персонал може почати дії за вказівками керівник, але може і накласти на них вето в межах своєї компетенції.

Харизма – вплив, заснований на властивостях особистості керівника або його спроможності залучати прихильників.

Характер – стійкий індивідуальний склад життя людини, сукупність найбільш яскраво виражених психологічних рис і властивостей, що визначають індивідуальне поведіння і формуються під впливом природних властивостей і умов життя.

Ціль – бажаний результат, якого намагаються досягти люди, що працюють разом, опис майбутнього стану організації, ідеальний або бажаний стан об'єкта управління.

Централізація – концентрація повноважень і відповідальності на вищому рівні керування.

Чотири системи Лайкерта – постулат Лайкерта, згідно з яким існує чотири системи управлінського стилю: диктаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний і залучено-демократичний.

Чутки – інформація, передана неформальними каналами зв'язку.

Школа біхевіористичних наук поведінки – концептуальний підхід до керування, що виник із руху за людські стосунки і склався після Другої світової війни. Школа поведінки допомагала співробітникам повністю реалізувати свій потенціал, застосовуючи концепції наук поведінки до проектування організації і керування ними, підвищуючи тим самим їхню ефективність.

Школа людських відносин – концептуальний підхід, центром якого є людський фактор, що включає й відносини між людьми в процесі роботи.

Школа наукового управління – перший формальний підхід до управління, заснований на тому, що ручну працю може бути змінено, перепрофільовано шляхом її спостереження, вимірювання, логіки й аналізу так, що вона стає більш ефективною.

Шум – усе, що перекручує значення при обміні інформацією.

Якість продукції – сукупність властивостей та характеристик товару (послуги), завдяки яким товар (послуга) здатен задовольняти потреби споживачів.

Список рекомендованих джерел

Основна

1. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М. О. Бєсєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 496 с.
2. Бодди Д. Основы менеджмента: учебник. / Д. Бодди, Р. Пэйтон; пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. 3-є вид. /М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К., 2004. – 595 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
5. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент»/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 288 с.
6. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посібник / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005. – 226 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. - 3-е изд., перераб.и доп./ И.Н. Герчикова - М.: Юнити, 2000. – 501 с.
8. Гуленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: учеб. пособие / Н. В. Гуленков. – К., 1998. – 133 с.
9. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; пер.с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
10. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 640 с.
11. Дідковська Л.Г. Історія вчень менеджменту: навч. посібник/ Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К.: Алерта, 2008. – 473 с.
12. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник/ Л. Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2007. – 515 с.
13. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник. – Т. 1. – Вид. 2-е. / С. Завадський. - К.: УФІМБ, 1998. – 542 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент / Ф. Котлер; пер.с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 896 с.
15. Лэйкиф Дж.М. Бизнес-коммуникации. / Дж. Лэйкиф, Дж. М. Пенроуз; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001 – 688 с.
16. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник/А. А. Мазаракі. – К.: Атіка, 2007. – 577 с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. -М.: Дело, 1997.- 704с.
18. Михайлова С.І. Менеджмент: навч. посібник / С.І. Михайлова. –

- Вінниця: Нова книга, 2006. – 415 с.
19. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2007. – 387 с.
 20. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/В.Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К., 2004. – 559 с.
 21. Олійник С.У. Менеджмент: навч. посібник / С. У. Олійник.– К., 1997. – 173 с.
 22. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник/ Г.В. Осовська.– К.: Кондор, 2003. – 553 с.
 23. Осовська Г.В. Менеджмент: практикум/ Г.В. Осовська, І.В. Копитова.– К.: Кондор, 2005. – 579 с.
 24. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник/ Г.В. Осовська, А. О. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 674 с.
 25. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / В. М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – С. 235.
 26. Психология управления: учебник / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков, 2005. – 524 с.
 27. Скібицька Л.І. Менеджмент: навч. посібник / Л. І. Скібицька, О. М. Скібіцький. – К., 2007. – 415 с.
 28. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие/ Л.Д. Столяренко – Ростов-н/Д: Феникс, 2005. – 507 с.
 29. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський.- К.: МАУП, 2007. – 448 с.
 30. Таран О.М. Менеджмент: посібник /О. М. Таран, С. В. Никоненко. – Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2010. – 378с.
 31. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: Юнити, 1997. – 447 с.
 32. Хом'яков В.І. Менеджмент підприємств: навч. посібник/ В.І. Хом'яков. – К.: Кондор, 2005. – 426 с.
 33. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібник. / А.В. Шегда.- К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.- 583с.

Додаткова

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. – 2-ге вид. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. - 624 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник/ Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К., 2007. – 416 с.
3. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид./ В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К., 2005. – 530 с.

4. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник/
В.О. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 284 с.
5. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібник./
М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська., О.М. Шканова. – К.:
Кондор, 2007. – 412 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд.,
перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
7. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и
оптимальные решения/ П. Друкер. – М.: Фаир-Пресс, 1998. – 288 с.
8. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки
основоположников/ Д.У. Дункан. – М.: Бек, 1995. – 486 с.
9. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как
развить уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично.
Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги; пер.с англ. -
Екатеринбург: Литур, 2000. – 720 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/
Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
11. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник/ П.Г. Клівець. –
К.: Академвидав, 2007. – 317 с.
12. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: учебник для
вузов, 3-е изд., доп. и перераб./ В.Н. Лавриненко.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,
2002. – 326 с.
13. Психология управления: учебник / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В.
Землянская. – Харьков, 2005. – 524 с.
14. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие/
Л.Д. Столяренко – Ростов-н/Д: Феникс, 2005. – 507 с.
15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и
реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж.
Стрикленд;; пер.с англ. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. - 576 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник/
Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2002. – 445 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник/
Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2005. – 342 с.
18. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якока; пер. с англ. - М.: Парадокс,
1996. - 423 с.

Інтернет ресурси

1. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. – Миколаїв: Вид-во
МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с. [Електронний ресурс]. – Режим
доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/191/1.pdf>

2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/3.html>
3. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. – Одеса: Атлант, 2012.–211с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf>
4. Менеджмент підприємства – Хомяков В.І. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libfree.com/140287779-enedzhmentmenedzhment_pidpriyemstva_homyakov_vi.html
5. Менеджмент – Рудьєв В.А. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libfree.com/128816057-menedzhmentmenedzhment_rulyev_va.html
5. Менеджмент – Дикань Н.В. Бібліотека українських підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libfree.com/164753041-menedzhmentmenedzhment_dikan_nv.html
6. О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво» – Харків: ХНАМГ, 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/4532/1/%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%2B.pdf>
7. Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.kiev.ua/content/view/732/98/>
8. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 томах. Т.2 – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003 – 640 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/315697/>
9. М.І.Небава, О.Г. Ратушняк Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_lit.htm
10. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf

11. <http://www.i2.com.ua> – бібліотека інтелектуальні системи прогнозування: фінанси, валюта, економіка, маркетинг, менеджмент, цінні папери, біржі
12. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами, маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій, і т.д.
13. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
14. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.

Навчальне видання

Таран Оксана Миколаївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За редакцією автора
Комп'ютерний набір і верстка О.М. Таран

Підписано до друку 27.02.2019. Формат 60x84/16 Гарнітура Таймс.
Друк офсетний. Обсяг 18,9 ум.-друк. арк.; 19,9 обл.-вид. арк. Тираж 100.

Видавець і виготовлювач – ТОВ «ДРУКАРНЯ МАДРИД»

61024, м.Харків, вул. Максиміліанівська,11

Тел..(057)756-53-28

www.madrid.in.ua info@madrid.in.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4399 від 27.08.2012 року