

Міністерство освіти і науки України



МЕНЕДЖМЕНТ
Методичні вказівки
до самостійної роботи
для здобувачів освітньо-професійного ступеня
фаховий молодший бакалавр
галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
денної та заочної форми здобуття освіти

Ковель, 2025

Тема 1. Особливості розвитку менеджменту

Питання до самостійного вивчення:

1.1. Історичні етапи розвитку менеджменту

1.2. Зародження науки управління в Україні

1.3. Проблеми і вимоги сучасного менеджменту

1.1. Історичні етапи розвитку менеджменту

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує кілька тисячоліть. Протягом цього періоду нагромаджувалися знання, досвід, вміння, які передавалися з покоління в покоління, узагальнювалися, однак наукового обґрунтування ще не набували. Тобто наука менеджменту виникла значно пізніше, ніж зародилася практика управління.

Зародження науки управління пов'язують з появою писемності в древньому Шумері (V тисячоліття до н.е.). Тоді з'явився особливий прошарок жреців-бізнесменів, які займалися торговими операціями, вели комерційні розрахунки.

Другий крок наука управління здійснила у XVIII столітті до н.е. і пов'язана з діяльністю вавілонського царя Хаммурапі. Він видав збірку законів управління державою для регулювання відносин між різними соціальними групами. На підставі цих законів був запроваджений світський стиль управління державою.

Третій етап розвитку науки управління розпочався в V-VI столітті до н.е. в Єгипті, та пов'язаний із будівництвом єгипетських пірамід. Наука управління на цьому етапі поєднувала державні методи управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва.

Зародження капіталізму і початок індустріалізації стали основою для четвертого етапу розвитку менеджменту (XVII-XVIII століття). Головний результат – зародження професійного управління.

П'ятий етап, відомий під назвою «бюрократичної революції» (кін. XIX – поч. XX століття), приніс такі результати: розподіл управлінської праці, введення норм і стандартів.

Розвиток менеджменту можна охарактеризувати як ряд паралельно-послідовних кроків вперед. Успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших сферах:

технологія, соціологія, інженерні науки. Незважаючи на велике значення революційних змін, розвиток управління відбувався, в основному, еволюційним шляхом.

1.2. Зародження науки управління в Україні

Науковці виділяють 7 етапів розвитку управлінської науки в Україні:

I етап (1917-1921рр.) - розроблялися форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

II етап (1921-1928рр.) - здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби введення так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, а також формально вивчалися можливості участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945рр.) - пов'язаний із організацією індустріальної бази суспільного виробництва й присвячується вдосконаленню структур управління, методів добору та підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

IV етап (1946-1965рр.) - характеризується пошуком нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та галузевої систем управління.

V етап (1965-1975рр.) - здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Було показано неефективність реформ, які проводяться в рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1985рр.) - підтвердив необхідність зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до сьомого етапу.

VII етап (з 1985р.- по даний час) - початок ринкових реформ, введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Період формування національної економіки України й проведення економічних реформ вимагає окремого вивчення. У розвиток управлінської і науки суттєвий внесок зробили такі українські вчені, як О. Терлецький, М. Зібер, С.Подольнянський, М. Туган-Барановський, М.Драгоманов, І.Вернадський, І.Коропецький та інші.

Розвиток науки про менеджмент в Україні за умов державної незалежності сприяли праці відомих вітчизняних вчених Б.М. Андрушківа, Й.С. Заводського, А.М. Колота, А.І. Кредісова, О.Є. Кузьміна, Ф.І. Хміля та інших.

1.3. Проблеми і вимоги сучасного менеджменту

Сьогодні менеджери стикаються з багатьма проблемами, забезпечуючи успіх своїх компаній.

Скорочення. Однією з головних проблем менеджменту, що дуже поширена сьогодні, є скорочення, яке трапляється, коли організація навмисно стає меншою, скорочуючи кількість робітників або цілі підрозділи чи закриваючи підприємства. Десь із середини 1980-х років і до сьогодні звичайним явищем для фірм стало оголошення про скорочення робочих місць. Наприклад, останніми роками IBM і AT&T скоротили тисячі працівників. Навіть деякі японські фірми, які довго були переконані, що вони захищені від цих змін, були змушені скоротити свою діяльність унаслідок проблем японської економіки. Організації, які проходять через таке скорочення, змушені керувати ефектами цих скорочень не лише для тих, кого скоротили, а також для тих, хто залишився, хоча залишився із нижчим рівнем безпеки робочого місця.

Диверсифікація і нова робоча сила. Іншою важливою проблемою сьогодні є менеджмент диверсифікації. Диверсифікація пов'язана із відмінностями між людьми. Хоча вона може виявлятися у різних сферах, більшість менеджерів пов'язують її з віком, походженням, національністю і фізичними можливостями/неспроможністю. Інтернаціоналізація бізнесу посилила диверсифікацію в багатьох організаціях, створюючи як додаткові проблеми, так і нові можливості. Мотивація працівників різних вікових категорій, від старших громадян до молодшої генерації, - проблема, пов'язана з диверсифікацією.

Інформаційна технологія. Нова технологія, особливо, якщо вона стосується інформації, також зумовлює значні труднощі в менеджменті. Internet і World Wide Web, місцеві та внутрішні мережі, а також використання систем електронної та голосової пошти - найважливіші технологічні зміни у цій галузі. До ключових проблем, пов'язаних з інформаційною технологією, належать конфіденційність у роботі працівників, якість ухвалення рішень та оптимізація інвестицій фірми у нові форми технології, як тільки вони

з'являються. Зумовлена цим проблема, з якою стикаються менеджери, полягає у зростаючій здатності цієї технології забезпечувати людей робочими місцями не лише в офісі.

Нові методи керування. Ще однією важливою проблемою в менеджменті сьогодні є цілий комплекс нових методів керування. Як зазначено вище, колись теоретики захищали «один найліпший метод» керування. Ці підходи головно спиралися на жорстко структуровану ієрархію з владою, яка контролювала зверху, і правилами, стратегією та методами, що керували більшістю видів діяльності. Однак тепер багато менеджерів спроможні гнучкіше і швидше реагувати на середовище. Тому організації сьогодні часто мають кілька рівнів менеджменту, широкі можливості та меншу кількість правил і регулювальних заходів. Із цим новим підходом до менеджменту поєднують щораз більше використання робочих бригад та груп.

Глобалізація. Глобалізація є ще однією із суттєвих проблем сучасного менеджменту. Керування в глобальній економіці пов'язане з багатьма різними проблемами і можливостями. Наприклад, на макрорівні умови володіння власністю дуже відрізняються. Так само і з природними ресурсами та компонентами інфраструктури, а також роллю уряду в бізнесі. Іншою важливою проблемою є відмінності у поведінці в різних культурах. Наприклад, цінності, символи і переконання у різних культурах дуже відрізняються. Різні норми поведінки на робочому місці і роль, яку відіграє робота в житті особи, можуть впливати на моделі поведінки, пов'язаної з роботою, як і на ставлення до роботи. Вони також впливають на суть стосунків із керівництвом, стиль і процеси ухвалення рішень та структуру організації.

Етична і соціальна відповідальність. Інша проблема менеджменту, яка знову набула вагомості, - це етична і соціальна відповідальність. Скандали в таких організаціях, як Drexel Burnham Lambert Inc. (шахрайство на ринку акцій), Beech-Nut (рекламування штучного дитячого яблучного соку як 100% натурального), японської фірми Пестії: (хабарництво урядових осіб), були на шпальтах газет усього світу. З погляду соціальної відповідальності посилену увагу звертають на забруднення довкілля і зобов'язання бізнесу допомогти його очистити, внески бізнесу в соціальні програми тощо.

Керування якістю. Якість також стає сьогодні важливою з кількох причин. По-перше, щораз більше організацій використовують якість як основу конкуренції. По-друге,

підвищення якості знижує витрати. Whisteler Corporation недавно виявила, що вона використовувала 100 із 250 своїх працівників, щоб виправляти дефекти детекторів радарів, вироблених з порушенням правил.

Економіка сфери послуг. Перехід до економіки сфери послуг теж створює проблеми. Традиційно більшість компаній були виробниками - вони використовували матеріальні ресурси, такі як природні, а також устаткування для виробництва реальних продуктів, таких як автомобілі та сталь. Однак останніми роками сфера послуг в економіці стала значно важливішою. Крім того, тепер на послуги припадає більше половини всього валового внутрішнього продукту Сполучених Штатів, і вони відіграють провідну роль у багатьох індустріальних державах. Процес надання послуг передбачає використання матеріальних (таких як устаткування) та нематеріальних (таких як інтелектуальна власність) ресурсів для створення нематеріальних послуг (таких як перукарські, страхування чи транспортування між двома містами). Хоча є багато подібного в керуванні виробничими фірмами та організаціями, які займаються послугами, тут також простежується і багато суттєвих відмінностей.

Питання до самоконтролю:

1. У чому полягає відмінність між практикою управління і наукою менеджменту?
2. Яку роль відіграли жреці-бізнесмени у Шумері в зародженні науки управління?
3. Які нововведення в управлінні запровадив цар Хаммурапі у Вавилоні?
4. Чим був визначний внесок давнього Єгипту в розвиток науки управління?
5. Що стало поштовхом до виникнення професійного управління в XVII-XVIII століттях?
6. Які особливості характерні для «бюрократичної революції» кінця XIX – початку XX століття?
7. Які основні характеристики управлінської науки в Україні на етапі 1917–1921 років?
8. У чому полягала суть реформ VI і VII етапів розвитку менеджменту в Україні?
9. Які ключові проблеми постають перед менеджерами в умовах глобалізації та інформаційних технологій?
10. Чому якість і сфера послуг набули особливого значення у сучасному менеджменті?

Тема 2. Особливості менеджменту на стадіях життєвого циклу організації

Питання до самостійного вивчення:

2.1. Параметри життєвого циклу організації

2.2. Особливості менеджменту на стадіях життєвого циклу

2.1. Параметри життєвого циклу організації

Розвиток організації знаходить відбиток у «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації – це періоди її життя у рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Отже, періоди, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

Поняття життєвий цикл організації слід відрізняти від поняття загальної тривалості життя організації. Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів організації. У свою чергу, стадії життєвих циклів організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- 1) напрям та інтенсивність розвитку;
- 2) стратегічні та тактичні цілі;
- 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу;
- 4) конфігурація організаційного механізму.

Незважаючи на особливості і унікальність кожної організації, весь період її існування можна розбити на основні етапи, через які вона проходить (рис.2.1).

Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із здійсненням змін. Для полегшення проведення змін і якісного переходу від одного етапу до іншого, необхідно знати особливості кожного етапу у цьому ланцюжку.

Для того, щоб організація успішно справлялася з проблемами, що виникають, керівництву необхідно вміти передбачати загрози, що чекають організацію у процесі її становлення і розвитку. Сучасні менеджери повинні вміти розробляти стратегії виживання і розвитку, планувати необхідні «проактивні» (попереджувальні) дії та кроки, контролювати зміни і розуміти, що необхідно зробити для ефективного запровадження тих чи інших організаційно-управлінських нововведень. Керівники повинні також усвідомлювати важливість самих працівників і їхніх потреб, як для успішної організації повсякденної роботи, так і у моменти втілення змін у діяльності. Тому винятково важливим є розгляд основних етапів життєвого циклу організації та особливостей менеджменту у кожному з них.

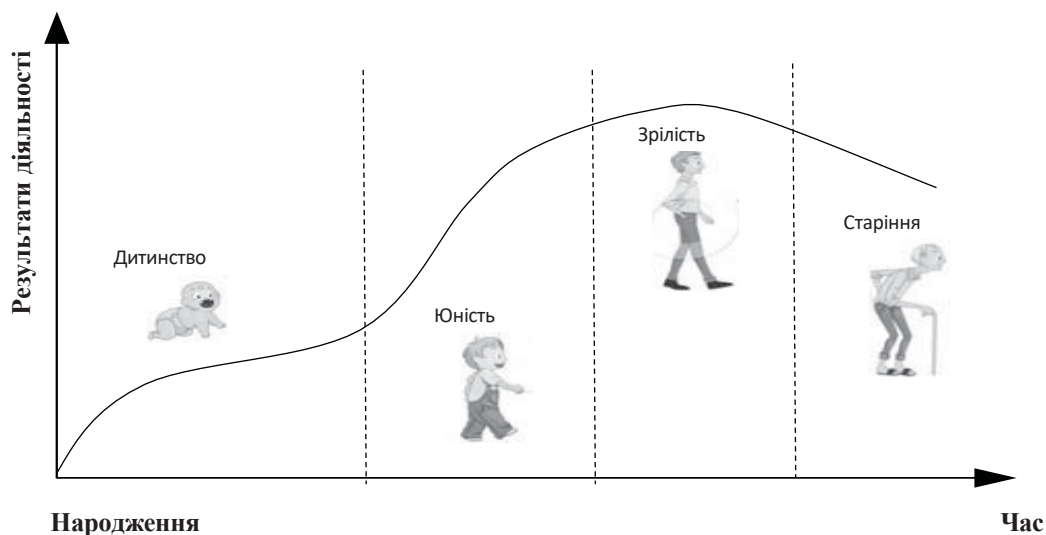


Рис. 2.1. Типова крива життєвого циклу організації

2.2. Особливості менеджменту на стадіях життєвого циклу організації

Основні характеристики та особливості менеджменту на кожному з етапів життєвого циклу організації наведено у таблиці 2.1.

Характеристики та особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Характерні особливості менеджменту	Основні завдання	Типові помилки
1	2	3	4
Народження	- наявність оригінальної ідеї; - формування місії, цілей та завдань організації; - наявність команди ентузіастів-однодумців; - перспектива виробництва та збуту продукції (послуг); - гнучкість структури та функціональних обов'язків; - прості організаційні та комунікаційні зв'язки	- максимальне використання можливостей організації; - адекватна оцінка ризиків; - визначення та завоювання власної ринкової ніші	зосередження уваги власників лише на поверненні інвестицій
Дитинство	- мобільність та гнучкість організації; - зростання організації не завжди сумісне з управлінським потенціалом; - недостатня компетенція бюрократів; - незначний управлінський персонал; - значна залежність від ринкової кон'юнктури; - невідповідність мотивації та навантажень	- забезпечення бурхливого зростання; - швидке опанування нових видів діяльності; - забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг)	надмірний фанатизм лідера та невміння його йти на компроміс
Юність	- швидке розширення та стійкий розвиток організації; - диференціація та делегування функцій і повноважень; - створення іміджу та репутації організації; - чіткі та прості структурні зв'язки; - креативність та директивність в управлінні	- забезпечення прискореного зростання; - захоплення ринкової частки; - посилення уваги до ризиків та загроз	- самовпевненість власників у постійному зростанні; - недостатня увага до виникаючих загроз
Зрілість	- стабільність у діяльності; - фінансова стійкість; - володіння ринковою нішею; - достатня кількість ресурсів; - ускладнення структури управління; - зниження адаптивності до зовнішнього середовища; - поява суперечок у колективі	- розширення та диференціація діяльності; - прискорення швидкості реагування на середовище; - розумна децентралізація структури	- бюрократизація структури; - відсутність необхідності у власників рухатись вперед

1	2	3	4
Старіння	- стабільність у номенклатурі діяльності; - поява значних суперечок у колективі; - висока залежність від ринкової кон'юнктури; - верховенство бюрократії та інертність структури; - зменшення ринкової частки; - уповільнена реакція на зміни зовнішнього середовища	- розробка завдань та заходів, спрямованих на виживання та підтримку конкурентного статусу; - впровадження управлінських та технологічних інновацій	- загибель нових ідей в громіздких структурах управління; - консерватизм керівництва
Відродження	- поява нових лідерів в організації; - структурний перегляд місії, цілей та завдань організації; - організаційні перетворення	- утримання власних споживачів та ринкової частки; - пожвавлення організації шляхом визначення і впровадження організаційних змін	небажання власників та керівників йти на ризиковані зміни

Для ефективного управління організацією керівникам необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій її життєвого циклу. Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово, або достатньо різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Як показують численні дослідження фахівців з організаційного розвитку, для тих організацій, які мають і реалізують плани росту, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і досить сприятливому зовнішньому середовищу, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке життєвий цикл організації та чим він відрізняється від загальної тривалості її існування?
2. Які параметри характеризують стабільність діяльності організації на певних стадіях життєвого циклу?
3. Чому важливо вміти передбачати загрози та планувати проактивні дії під час розвитку організації?
4. Яка головна мета організації на стадії народження та які типові помилки характерні для цього етапу?
5. Які загрози існують для організації у стадії дитинства та як вони пов'язані з управлінським потенціалом?

6. Чим характеризується перехід організації на стадію юності і які особливості менеджменту на цьому етапі?
7. Що відбувається з організацією на стадії зрілості, зокрема у відношенні структури управління та гнучкості?
8. Які ознаки вказують на старіння організації та які дії мають бути вжиті для її виживання?
9. Що є головною метою та завданням менеджменту на стадії відродження організації?
10. Чому кризи під час переходу між стадіями життєвого циклу організації вважаються неминучими і як їх можна пом'якшити?

Тема 3. Концепція управління за цілями

Питання до самостійного вивчення:

- 3.1. Поняття та функції цілей**
- 3.2. Класифікація цілей**
- 3.3. Концепція управління за цілями**

3.1. Поняття та функції цілей

Процес планування є складним процесом, який відображує складну систему формування місії, мети, цілей та завдань.

Більш конкретним вираженням місії є мета організації.

Мета – ціль, яка випливає з місії і містить чітко виражені причини функціонування організації.

Мета організації чітко визначає чим саме повинна займатися організація, щоб реалізувати свою місію.

Мета може звучати так: «ми повинні забезпечити потребу людей ... (у якісному і доступному спілкуванні, у смачній і поживній їжі і т.д)».

Мета часто складається із багатьох цілей, які розробляються для її забезпечення і підпорядковуються їй.

Ціль – це конкретний і кінцевий стан або очікуваний бажаний результат виробничо-господарської діяльності підприємства.

Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. Цілі управління підприємством визначають концепцію його розвитку і основний напрямок ділової активності. На досягнення цілей спрямований процес управління в організації.

Забезпечення мети організації потребує реалізації цілої системи цілей, які можуть формуватися для кожного відокремленого підрозділу, функціональної ланки.

У системі управління підприємством цілі виконують такі функції:

1. Цілі відображають філософію організації, концепцію її діяльності і розвитку.
2. Цілі знижують невизначеність діяльності як організації в цілому, так і окремої людини в середині організації, допомагають сконцентруватися на досягненні бажаних результатів. Це підвищує ефективність їх діяльності.
3. Цілі є підґрунтям для критеріїв визначення проблем, прийняття рішень, контролю оцінки результатів діяльності, матеріального і морального заохочення працюючих в організації.
4. Цілі спонукають працюючих брати на себе відповідальність за їх досягнення.
5. Офіційно оголошені цілі визначають законність існування даної організації в очах суспільства.

Успішна реалізація перелічених функцій можлива за умови, що цілі організації відповідають таким вимогам:

1. Цілі повинні бути конкретними, виражені у кількісних і якісних показниках.
2. Цілі і способи їх досягнення повинні бути зрозумілі для виконавця і сприйматися як свої власні для більшості членів організації. Це стимулює зацікавленість при їх реалізації.
3. Цілі повинні бути реальними і досяжними в даних конкретних умовах. Цілі повинні формулюватися людьми врівноваженими, які могли б вибрати із максимуму бажаного реально досяжні пріоритети.
4. Цілі повинні бути гнучкими відповідно до вимог зовнішнього середовища.

5. Цілі не повинні суперечити об'єктивним законам розвитку, повинні бути взаємоузгоджені в часі і в просторі і відображати поєднання інтересів суспільства, колективів, індивідумів з метою уникнення конфліктів і кризових ситуацій.

6. Цілі не повинні мати руйнівний та насильницький характер.

7. Цілі повинні формулюватися відповідно до місії організації.

8. Цілі необхідно формувати з урахуванням обсягу робіт, термінів виконання, виконавців з урахуванням існуючих ресурсів для їх реалізації.

3.2. Класифікація цілей

Цілі організації класифікують за наступними ознаками:

1. Залежно від важливості для організації:

- стратегічні – орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації;
- тактичні – є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації:

- довгострокові (більше 5 років);
- середньострокові (1-5 років);
- короткострокові (до одного року).

3. За змістом:

- технологічні;
- економічні;
- виробничі;
- адміністративні;
- маркетингові;
- науково-технічні;
- соціальні.

4. За формою вираження:

- цілі, які виражені у кількісних показниках;
- цілі, які виражені у якісних показниках.

Залежно від важливості, першочерговості, та масштабів цілі можуть ранжуватися і утворювати своєрідне дерево – так зване «дерево цілей», в якому одні цілі впливають з інших і узгоджуються між собою. Досягнення головної мети в такому «дереві» ґрунтується на реалізації відповідних цілей нижчого рівня – підцілей.

Цілі можна ранжувати за такими критеріями:

- внесок у реалізацію місії організації;
- за можливістю досягнення їх в зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів;
- за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації;
- за числом проблем, які потрібно паралельно розв'язувати, або, навпаки, – несприятливих наслідків, що виникають.

3.3. Концепція управління за цілями

Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в концепції «управління за цілями», розробленій П. Друкером.

Вона базується на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, котрі приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку критеріїв успіху та реальних часових параметрів його досягнення з погляду на довгострокові завдання організації.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об'єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв'язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати

протягом планового періоду. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення.

Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства.
2. Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здобутих кожним керівником результатів.

У численних дослідженнях концепції управління за цілями зазначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінювання роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

При визначенні і формуванні цілей системи враховуються об'єктивні закони функціонування системи у зовнішньому середовищі. Тоді вони є реальними, а також вони є продуктом свідомості людини і виражають їх інтереси.

Цілі визначають не тільки поведінку суб'єкта, але й впливають на елементи системи управління: на зміст основних видів управлінської діяльності (функцій), на вибір способів впливу на об'єкти (методів), на організаційну структуру і процес управління, набір і розміщення кадрів тощо.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає відмінність між місією, метою та цілями організації?
2. Що таке ціль у контексті управління організацією та як вона пов'язана з кінцевим станом об'єкта управління?

3. Які функції виконують цілі в системі управління підприємством? Назвіть не менше трьох.
4. Назвіть основні вимоги, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі організації.
5. Які типи цілей виділяють за критерієм важливості для організації? У чому полягає відмінність між ними?
6. Як класифікують цілі за часовими рамками реалізації? Наведіть приклади.
7. У чому полягає ідея концепції «управління за цілями», розробленої Пітером Друкером?
8. Які етапи включає процес управління за цілями? Опишіть коротко кожен з них.
9. У чому полягають основні переваги концепції управління за цілями для організації та її працівників?
10. Як цілі впливають на інші елементи системи управління: функції, методи, структуру та кадри?

Тема 4. Методи мотивації

Питання до самостійного вивчення:

- 4.1. Класифікація методів мотивації**
- 4.2. Задоволення основних потреб персоналу організації**
- 4.3. Управління винагородою підлеглих**
- 4.4. Мотивація збагаченням змісту праці**

4.1. Класифікація методів мотивації

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 (табл.4.1). Керівникам потрібно застосовувати їх у практичній діяльності комплексно, системно.

Таблиця 4.1

Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	Види методів мотивації
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих особистостей: - менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва); - працівників (початківців, досвідчених); - жінок
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): - заробітна плата; - преміювання; - грошова винагорода; - матеріальна допомога; - участь у прибутках Неекономічні методи мотивації: а) організаційні: - участь у справах організації; - мотивація перспективою; - делегування завдань і повноважень; - мотивація збагаченням змісту праці; б) морально-психологічні: - похвала; - схвалення; - переконання; - навіювання; - підтримка; - засудження; - визнання заслуг; - повага, довіра
За основними потребами	- задоволення фізіологічних потреб підлеглих; - задоволення потреб у захищеності та безпеці; - задоволення потреб у причетності та належності; - задоволення потреб поваги і визнання; - задоволення потреб самовираження, самореалізації
За спрямованістю (згідно з теорією підкріплення)	- позитивне підкріплення; - негативне підкріплення; - гасіння дій; - критика; - покарання

4.2. Задоволення основних потреб персоналу організації

Менеджери повинні постійно спостерігати за своїми підлеглими, щоб знати, які активні потреби спонукають їх до дій. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то було б неправильним вважати, що методи мотивації, які спрацювали один раз, будуть

ефективними весь час.

Однією із найрозповсюдженіших форм управління мотивацією працівників є 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 та ін.

Визнання може бути особистим і публічним. Сутність методу особистого визнання полягає в тому, що прізвища кращих працівників заносяться в спеціальні доклади вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація на загальні свята і визначні сімейні дати.

В Україні особисте визнання як метод мотивації поки що не отримав широкого розповсюдження, більш поширено публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращання 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 передбачатися інші заохочення, наприклад присвоєння почесного звання своєї організації.

Заохочення повинні стимулювати усіх працівників, для чого потрібно, щоб воно сприймалося колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно й добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги 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).

До морально-психологічних методів мотивації належить визначення високих цілей, які надихають людей на ефективну працю. Тому значна частина завдань, які керівник

ставити перед працівником, повинна містити в собі елемент виклику.

Морально мотивують працівників створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.

Підвищення в посаді можна назвати інтегрованим методом мотивації. Воно забезпечує значно вищу заробітну плату (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Однак 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.

Схвалення краще застосовувати у процесі роботи. Робота ще не закінчена, але видно, що вона виконується якісно. Одобрюється старання, відповідальність. Одобрення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою.

Похвала потрібна по закінченні роботи, при освоєнні нових методів праці, нових технологій, упровадженні раціональної пропозиції. Інакше кажучи, похвали потребують за добре виконані завдання, закінчені справи, вирішені проблеми.

Підтримку слід застосовувати у випадках, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися у виборі цілей, завдань, способів дій. Людина потребує особливої підтримки під час виконання нової справи. Головна мета підтримки - усунути сумніви, невпевненість, коливання, які заважають прийняти рішення. Підтримку краще використовувати, коли працівник перебуває у стані розгубленості, пригніченості, в результаті невдачі.

Підкріплення (позитивне і негативне). Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізень, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може визнати 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 погашення поведінки чи її швидкої зміни, коли застосування стимулів припиняється.

Періодичне підкріплення полягає в тому, що мотивація застосовується не за всіма результатами, а через чітко визначене їх число. Воно дає добрий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій.

Підкріплення має бути мінімальним, щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників у продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації.

Метод погашення, чи відсутності підкріплення позитивних і негативних дій, полягає в їх ігноруванні, внаслідок чого вони самі собою припиняються.

Переконання - форма впливу на свідомість особистості через звертання до її власного критичного сприйняття, точки зору. В основі переконання знаходиться: роз'яснення суті проблеми, її причин; виділення значення вирішення проблеми; оцінка позитивних і негативних наслідків вирішення проблеми. При цьому важливі логіка, можливість аналізу проблеми, доказовість аргументів, переконливість.

Переконання ефективно у тих випадках, коли стосується однієї потреби суб'єкта, чи кількох потреб однакової сили, коли проводиться на тлі незначної емоційності того, хто переконує, якщо буде збудженість, переживання, то це сприймається як невпевненість. А сильні емоції і гнів можуть взагалі викликати негативну реакцію співбесідника, а також, коли йдеться про другорядні питання, які не вимагають переорієнтації потреб; коли людина, яка переконує, сама впевнена у правильності рішення, яке пропонується; коли пропонуються для розгляду не тільки власні аргументи, а й аргументи того, кого переконують; коли переконання починається з обговорення тих доводів, за якими легко домовитися, необхідно добитися, щоб людина частіше погоджувалась; коли розроблений план аргументації допоможе побудувати логіку розмови, врахувати контраргументи.

Навіювання - психологічний вплив однієї людини (сугестора) на іншу (сугерента), яке здійснюється з допомогою мовних і немовних засобів спілкування і характеризується зниженим рівнем аргументації з боку сугестора та критичності сприйняття з боку сугерента. При навіюванні сугерент орієнтується не стільки на зміст повідомлення, скільки на його форму і джерело.

Примушення - крайній морально-психологічний метод мотивації. Застосовується у випадках, коли інші методи впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. За таких умов потрібно використовувати дуже серйозні стимули. **Наслідування** є методом мотивації окремого працівника чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Спонування - метод моральної мотивації людини, при якому наголошується позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, упевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

Осудження - метод мотивації людини, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якого незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою і на відсталу частину колективу.

4.3. Управління винагородою підлеглих

Рекомендації з управління винагородою:

1. Винагорода повинна бути конкурентною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення. Люди повинні точно знати, за що вони (чи їхні колеги) заохочені.

2. При винагороді працівника потрібно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси.

3. Винагороду працівника не потрібно затягувати, відкладати, наприклад до моменту підведення підсумків діяльності підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, тому що зникає гострота моменту, очікування працівника не виправдовуються, зростає образа на керівництво.

4. Винагорода повинна бути реальною для її досягнення і отримання працівником. Заохочувати підлеглих потрібно і за незначні успіхи.

5. Вище керівництво підприємства повинно брати активну участь у системі винагороди персоналу, тоді заохочення буде більш значущим і важливим для працівників.

6. Краще застосовувати несподівану і нерегулярну винагороду. В цьому випадку

вона є приємним сюрпризом і значно більше впливає на працівника.

7. Інколи невелика винагорода може бути ефективнішою, ніж велика: значне заохочення надається не багатьом людям, воно демотивує інших працівників, які можуть образитися, оскільки вважають, що заслужили винагороду.

8. Заохочення співробітників має здійснюватися так, щоб це запам'яталось надовго.

Критика - метод психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якої незадовільні, а також слова, звернені до її совісті.

Якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, значно переживає щодо зроблених зауважень і в результаті робить ще більше помилок, потрібно поєднувати критику з якою-небудь формою заохочення - підтримкою, підбадьоренням.

Після критики підлеглий повинен бачити вихід із ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо підлеглий не реагує на критику і його поведінка, відношення до роботи не змінюються на краще, до нього застосовується покарання.

Покарання - прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді і т. ін.

Наслідки застосування методу покарання для мотивації підлеглих не такі передбачувані, як, наприклад, наслідки методу заохочення. Покарання приблизно підказує підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від покарання тільки тимчасовий: як тільки загроза покарання усувається, порушення знову продовжуються. Тож загроза покарання за порушення повинна існувати постійно.

4. Мотивація збагаченням змісту праці

Вчені і менеджери-практики давно працюють над проблемою пошуку методів підвищення рівня мотивації персоналу в процесі праці. Проблема полягає в тому, що працівникам має бути запропонована не тільки зовнішня, а й внутрішня винагорода.

Деякі вчені (Дж. Хекмен, Дж. Олдхем) у розробленій моделі збагачення праці висловили припущення, що зміни менеджментом характеристик робочого процесу дають змогу підвищити мотивацію персоналу і рівень його задоволення працею.

Для підсилення мотивації працівників змістом праці пропонуються наступні методи:

1. Поєднання робіт. Замість того, щоб розділяти робочі завдання на дрібні операції, співробітники можуть поєднувати кілька видів робіт, що дозволить їм, використовуючи усі знання та навички, виконувати більшу частину завдання. Наприклад, приймальник замовлень може поєднувати прийом заявок клієнтів, організацію доставки і виписку супроводжуючих документів.

2. Формування комплексних робочих груп, які виконують повний робочий цикл операцій. На них покладається значна відповідальність за виконання завдання. Наприклад, якщо виготовлення продукту передбачає використання складальної лінії і працівники виконують винятково закріплені за ними операції, можна організувати виробництво і покласти відповідальність за кінцевий результат на комплексні робочі групи, члени яких самостійно розподіляють завдання і здійснюють повний цикл операцій.

3. Встановлення зв'язків зі споживачами. Надає працівникам можливість ознайомитися з поглядами людей (як усередині організації, так і за її межами), які користуються результатами їхньої праці, усвідомити його значення для діяльності компанії загалом. Якщо замість того, щоб виконувати тільки деякі операції при виготовленні товару, робоча група переорієнтується на виробництво кінцевої продукції для невеликої кількості споживачів, вона отримує можливість встановити з ними тісніші зв'язки і краще розуміти потреби клієнтів.

4. Вертикальне навантаження. Працівники можуть взяти на себе відповідальність, яку традиційно несуть майстри (оперативне вирішення виникаючих проблем, планування праці), поширює межі їхньої автономності. Наприклад, на працівників можна покласти відповідальність за перевірку якості і кількості матеріалів, що поступають, та інформації про виникаючі проблеми. Звичайно, вони витратимуть більше зусиль при виконанні замовлень.

5. Відкриті канали зворотного зв'язку. Гарантують, що співробітники отримують інформацію про якість своєї роботи від внутрішніх чи зовнішніх споживачів. Наприклад, у деяких організаціях проводяться зустрічі працівників із споживачами, на яких клієнти висловлюють свою думку про рівень послуг, які надаються. Це дає змогу підвищити якість виконання завдань і встановити тісніші контакти з покупцями. Крім

того, суспільне визнання досягнень працівників організації позитивно впливає на їхній психологічний стан, сприяє підвищенню якості праці і задоволенню роботою.

6. Забезпечення можливості професійного зростання працівників. Звичайно, не всі працівники прагнуть отримувати завдання високої складності з викликом, необхідністю творчого підходу до їх вирішення. Хтось не бачить нічого, крім праці, яка задовольняє тільки потреби нижчого рівня, інші прагнуть досягти більшого. Все це повинні враховувати менеджери в процесі роботи.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке методи мотивації та які основні ознаки їх класифікації?
2. Які бувають економічні та неекономічні методи мотивації? Наведіть приклади.
3. Які основні потреби персоналу необхідно враховувати при виборі методів мотивації?
4. У чому полягає різниця між позитивним і негативним підкріпленням згідно з теорією підкріплення?
5. Які методи морально-психологічної мотивації використовуються на практиці та в чому їх суть?
6. Що включає система управління винагородами працівників та які принципи слід враховувати?
7. У яких випадках і як ефективно застосовувати метод критики, а коли – покарання?
8. Що таке мотивація збагаченням змісту праці та які її основні методи?
9. Яку роль відіграє вертикальне навантаження та встановлення зворотного зв'язку у мотивації персоналу?
10. Чому важливо враховувати індивідуальні особливості працівників при формуванні системи мотивації?

Тема 5. Еволюція та психологічні аспекти контролю

Питання до самостійного вивчення:

- 5.1. Контроль в різних економічних формаціях**
- 5.2. Етапи здійснення державного фінансового контролю**
- 5.3. Вищі державні контрольні органи у розвинених зарубіжних країнах**
- 5.4. Психологічні аспекти контролю**

5.1.Контроль в різних економічних формаціях

Як свідчать історичні дані, контроль виник ще в глибоку давнину. Під час свого еволюційного розвитку він зазнав великих змін – від контролю за допомогою здобутого досвіду, звичаїв і традицій, що передавалися з покоління в покоління, починаючи з первісного суспільства, до наукового осмислення процесів і свідомого використання їх на науковій основі в ринкових відносинах.

Історія вказує на існування контролю в умовах матріархату і патріархату, де рід – головне виробниче середовище, який базується на суспільній власності. Племенами керують обрані старійшини, які здійснюють контроль за розподілом здобутих продуктів. На цьому ступені розвитку суспільства контроль охоплює невелике коло господарських операцій з землею та худобою, заготівля продуктів та регулювання їх споживання. Відсутність у первісному суспільстві товарно-грошових відносин дає можливість здійснювати тільки кількісний контроль простих господарських процесів.

За умов рабовласницького устрою, основу виробничих відносин складали особиста власність рабовласника на засоби виробництва і рабів. Тут вперше запроваджується контроль, який здійснюється інститутом логістів та починає діяти судова колегія (ефіни) для розгляду справ, які пов'язані з неправильним поданням звітності. Основною функцією контролю в даний період є захист інтересів рабовласника та посилення експлуатації та пригнічення рабів. Контроль охоплює виробництво продуктів, торгівлю, земельні і інші операції, які здійснювались державними закладами, храмами, окремими рабовласниками.

Свій подальший розвиток контроль утримав в період виникнення нового суспільного ладу – феодалізму. При феодализмі з розвитком товарного виробництва розширюється внутрішня а зовнішня торгівля. Розпочинається підготовка спеціалістів з

обліку, видаються перші книги: італійця Луки Пачолі (1494р.), голландців – Яна Імпіна (1543р.) і Сімона Стевіна (1607р.), французів – Жана Саварі (1675р.) і М. де ла Порта (1712р.) та ін. Основу виробничих відносин цього суспільства складають феодальна власність на засоби виробництва і на землю і неповна власність на робітника. За часів феодалізму проявляється поділ контролю на зовнішній, який охоплював ревізію балансів і звітності сторонніми особами, і внутрішній – засекречений рух і наявність торгового капіталу.

Після скасування кріпосництва виникає потреба у функціонуванні повністю самостійного органу, який давав реальну оцінку стану справ на підприємствах. В Україні перший орган державного контролю був створений у 1918р., пізніше його перетворили на Секретаріат Державного контролю, але згодом його було розпущено. У 1919р. в складі уряду УРСР був створений відділ контролю, а згодом – Народний комісаріат Державного Контролю. У 1920р. всі установи державного контролю реформували в єдиний орган соціалістичного Держконтролю – Всеукраїнську робітничо-селянську інспекцію. У 1923р.- було створено Фінансово-контрольне управління, в 1932-1933рр. воно перетворюється в фінансово-бюджетну інспекцію, а в 1937р. - створюються спеціальні Контрольно-ревізійні управління. В 1956р. в зв'язку з розширенням прав союзних республік, при міністерствах фінансів кожної із них було створено контрольно-ревізійні управління.

5.2. Етапи здійснення державного фінансового контролю України

Становлення в Україні державного фінансового контролю відбувалося одночасно з процесом державотворення і переходом до ринкових відносин.

На сьогодні вже відомо, до чого призвело ослаблення державного фінансового контролю: бюджетні мільярди витрачено не за призначенням або розкрадено; мільйони вкладників та інвесторів обдурено; багатомісячні несплати заробітної плати стали мало не нормою.

Водночас поява в Україні великої кількості різноманітних підприємств і організацій недержавної форми власності, які мають відмінні від державних структур джерела фінансових ресурсів, принципи кредитування, ціноутворення, грошових розрахунків, розподілу доходів тощо, а також подолання в державі принципів партійності контролю

і класового підходу до нього, скасування так званого робітничого, народного та інших, характерних для тоталітарного суспільства, різновидів контролю, усунення надмірної централізації та започаткування тенденцій децентралізації в розвитку його органів викликало до життя передумови до створення нових органів державного фінансового контролю.

У процесі розвитку системи державного фінансового контролю в Україні можна виокремити два основні етапи:

- етап становлення (1990 – 2000 рр.), упродовж якого сформовано базові умови для створення системи державного фінансового контролю та мережі контролюючих органів, досягнуто законодавчого та конституційного закріплення ключових гарантій їхньої діяльності, започатковано законодавче обмеження контрольних повноважень щодо контролю підприємницької діяльності, організовано кадрове, інформаційне, методичне та інше забезпечення контрольної системи. Цей етап характеризується також здійсненням заходів з підвищення результативності контрольної роботи та посиленням державної політики щодо дерегулювання підприємницької діяльності;

- етап оптимізації та вдосконалення (початок 2001 р.), який передбачає поглиблене дослідження організації системи державного фінансового контролю і правове закріплення її складників з урахуванням закордонного досвіду в законах, удосконалення взаємодії контролюючих органів, створення правових гарантій ефективності державного фінансового контролю та обмеження неправомірного втручання держави у господарську діяльність.

Реалізація першого етапу в основних рисах забезпечила формування системи державного фінансового контролю в Україні, що діє і сьогодні: було законодавчо визначено правові основи підприємницької діяльності і підстави її контролю державними органами; утворено інститути державного фінансового контролю у сфері виконавчої і законодавчої влади; окреслено компетенцію і форми роботи контролюючих органів.

5.3. Вищі державні контрольні органи у розвинених зарубіжних країнах

В умовах ринкових відносин роль фінансово-господарського контролю в економіці не знижується. Не випадково у всіх країнах із розвиненою ринковою економікою

склалася і успішно функціонує система фінансового державного контролю за підприємницькою діяльністю. Залежно від специфіки форм державного устрою, національних традицій їх організовують по-різному. Одночасно слід зауважити, що організація і діяльність контрольно-ревізійних служб у зарубіжних країнах ґрунтується на загальних принципах, вироблених багаторічним міжнародним досвідом.

Як правило, в усіх країнах є спеціальні інститути парламентського контролю за витрачанням державних коштів. У США це Головне контрольне управління Конгресу на чолі з генеральним контролером, у Великобританії - Національна ревізійна рада на чолі з головним ревізором, у Канаді - Генеральний контролер, в Індії - парламентські комітети державної звітності, бюджетних передбачень, комісії у справах державних підприємств, у Фінляндії - 5 державних ревізорів, у Німеччині, Франції, Угорщині - рахункові палати.

Разом з інститутами парламентського контролю у більшості країн діють державні, а точніше, урядові контрольно-ревізійні системи. У США це Адміністративно-бюджетне управління при президенті, система інспекторських служб у федеральних відомствах, президентська рада по боротьбі з фінансовими зловживаннями в урядових установах (Рада чесності і ефективності); в Індії - служба Генерального інспектора і ревізора (департамент ревізії і рахівництва Індії); у Фінляндії - Ревізійне управління державного господарства, яке входить до Міністерства фінансів. Парламентські й урядові контрольно-ревізійні системи функціонують одночасно і паралельно, в тісному взаємозв'язку між собою. Безумовним правилом є зверхність парламентської системи над урядовою.

Контрольно-ревізійні органи зарубіжних країн здійснюють головним чином контроль за витрачанням державних коштів і використанням державного майна. У межах цього глобального завдання вони контролюють витрачання коштів міністерствами, відомствами та іншими органами управління, передбачених на їх утримання і реалізацію державних програм, перевіряють виробничо-фінансову діяльність приватних фірм з виконання державних замовлень.

Нині в Україні за досвідом демократичних країн світу парламентський фінансово-економічний контроль знайшов конституційне ствердження у формі Рахункової палати Верховної Ради України (ст. 98 Конституції України). Законом України «Про Рахункову

палату» визначені правові основи її діяльності, статус, функції, повноваження та порядок їх здійснення. Отже, вищий орган фінансово-економічного контролю - Рахункова палата Верховної Ради України - створений на демократичних конституційних засадах з урахуванням світового досвіду.

5.4. Психологічні аспекти контролю

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях керівництва. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль чинить сильний і безпосередній вплив на поведінку, нікого не дивує. Менеджери часто навмисно процес контролю проводять гласно, щоб справляти вплив на поведінку співробітників. Ідея, що покладена в основу такої поведінки менеджера, полягає в тому, щоб запобігти помилкам чи обману. Менеджери сподіваються, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі звичайно роблять те, що керівництво хоче побачити від них за час перевірки, що має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект поведінки контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію.

Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації наступні:

1. Встановлюйте усвідомлені стандарти, які сприймаються співробітниками. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді досить повно та об'єктивно відтворюють їхню роботу.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглого виникають певні проблеми із системою контролю, він повинен мати можливість відкрито обговорити їх, не боячись, що керівник його неправильно зрозуміє.

3. Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

4. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

5. Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів, результативності. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися.

Поведінка людей, безумовно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував свою справжню задачу, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, мусить контролюватись не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково оповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стануть незвичайно великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково повинен бути.

Питання для самоконтролю:

1. Якими були основні риси контролю в первісному суспільстві, і що обмежувало його розвиток?
2. Які функції виконував контроль за умов рабовласницького устрою, і хто здійснював його?
3. Як змінювався контроль у феодальному суспільстві, і які нові форми контролю з'явилися в цей період?
4. Коли в Україні з'явилися перші державні органи контролю, та як вони трансформувались упродовж XX століття?
5. Якими були основні наслідки ослаблення фінансового контролю в Україні після здобуття незалежності?

6. Чим характеризується етап становлення системи державного фінансового контролю (1990–2000 рр.)?

7. Які завдання ставилися на етапі оптимізації та вдосконалення системи державного фінансового контролю з 2001 року?

8. Які основні моделі парламентського контролю за державними фінансами використовуються у США, Великобританії, Канаді, Індії та Фінляндії?

9. У чому полягає взаємозв'язок між парламентськими і урядовими контрольними системами у розвинених країнах?

10. Які рекомендації дав Ньюмен для зменшення негативного впливу контролю на поведінку працівників і підвищення його ефективності?

Тема 6. Функції та моделі поведінки учасників конфлікту

Питання до самостійного вивчення:

6.1. Функції конфлікту

6.2. Моделі поведінки учасників конфлікту

6.1. Функції конфлікту

Конфлікт виконує ряд функцій в тому середовищі, де він власне відбувається.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого - залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому — спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

Функції конфлікту характеризуються з урахуванням їхньої позитивної і негативної спрямованості, адже вони мають подвійний характер. Один і той же конфлікт може виконувати як позитивну, так і негативну роль в житті протилежних, конфліктуючих сторін, він може бути конструктивним (позитивним) і деструктивним (негативним, руйнівним) в різні моменти свого розвитку. Необхідно враховувати, для кого з учасників цей конфлікт буде конструктивним, а для кого – деструктивним. Якщо метою однієї зі

сторін може бути усунення протиріччя, то метою іншої сторони, – наприклад, збереження статусу, ухилення від конфлікту або розв’язання суперечності без протиборства.

До позитивних функцій конфлікту можна віднести:

- рух вперед, який стимулює зміни та розвиток;
- розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами (задоволеність працівників від усвідомлення того, що їх думка прийнята до уваги; різноманітність думок при прийнятті рішень; зменшення труднощів в реалізації спільно прийнятих рішень; схильність до подальшого співробітництва; покращення морально-психологічного стану працівників та посилення їх трудової мотивації; згуртованість колективу);
- формування нових відносин, коригування взаємодії сторін;
- отримання додаткової інформації про опонентів, аналіз їх можливостей;
- групова інтеграція, зростання згуртованості, солідарності колективу і т.ін.

Серед негативних функцій конфлікту можна відмітити наступні:

- формування протидіючих угруповань;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі;
- зменшення ступеня співробітництва між працівниками;
- поява додаткових матеріальних витрат та втрат через відволікання працівників від виконання основних обов’язків;
- зниження мотивації та продуктивності праці;
- суттєві емоційні втрати та стреси, що негативно впливають на працездатність;
- важкий процес відновлення ділових відносин після конфлікту.

Дуткевич Т.В. наголошує на тому, що найважливішого значення набуває обмеження негативних, руйнівних функцій конфліктів та форсування, максимально можливе використання позитивних функцій та пропонує розглядати функції конфліктів в наступному аспекті.

Позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвиваюча – конфлікт спонукає до змін, до розвитку, відкриває можливості для впровадження інновацій, що здатні удосконалити та стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему;

- інформаційно-об'єднувальна – в процесі конфлікту люди краще пізнають себе, один одного, конфлікт стимулює рефлексію та розуміння;
- згуртування та структурування – конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, колективів, створенню організацій, згуртуванню груп та колективів;
- стимулювання активності – конфлікт підвищує активність людей, прибирає «синдром покірності»;
- стимулювання особистісного зростання – конфлікт стимулює розвиток особистості, формування почуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, в окремих випадках може сприяти самопізнанню та самореалізації;
- діагностична та пояснююча – іноді навіть корисно спровокувати конфлікт, щоб прояснити обстановку та зрозуміти стан справ; в критичних ситуаціях, що виникають в конфліктах, виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей, створюються умови для розвитку особистості та формування лідерів.

Негативні функції конфліктів:

- становлення стереотипів та руйнівних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження та досягнення бажаного;
- погіршення психологічного клімату в колективах та руйнування міжособистісних відносин;
- зменшення привабливості праці і, як наслідок, скорочення її продуктивності;
- неадекватність, насамперед, у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;
- виникнення неадекватного психологічного захисту;
- скорочення співробітництва та зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту та після його завершення;
- нарощування конфронтації, що втягує людей у боротьбу та змушує їх прагнути більше до перемоги, ніж до вирішення проблем та пошуку альтернатив.

6.2. Моделі поведінки учасників конфлікту

У конфліктних ситуаціях можуть бути такі моделі поведінки учасників конфлікту:

- «переможений - переможець»;
- «переможець - переможений»;
- «переможений - переможений»;

- «переможець - переможець».

Модель «Переможений - переможець»

Ця модель характерна для учасників, які намагаються уникнути конфлікту (втеча від конфлікту). Це відбувається через такі причини:

- пасивність поведінки у конфлікті. Найчастіше аргументами пасивності участі у конфлікті є усвідомлення ускладнення ситуації, а тому краще відступити;
- добра воля протилежної сторони, коли сподіваються, що партнер у конфлікті, не зустрівши спротиву, змінить свої «ворожі» погляди;
- значення конфлікту. Конфлікту не надають великого значення і тому вважають недоцільним через нього порушувати гармонійні відносини. Пасивний учасник конфлікту свідомо йде на компроміс, лиш би зберегти попередні доброзичливі зв'язки.

Той, хто відходить від конфлікту, віддає протилежній стороні частину своєї «території». Іноді це достатньо правильна і послідовна політика. Особливо тоді, коли конфліктні групи в майбутньому будуть мало зустрічатися. Звільнитися з підприємства, на якому ви никла конфліктна ситуація, і перейти на інше, з доброю роботою - таке рішення може бути оптимальним під час виходу із ситуації в конкретних конфліктних умовах. Однак зазвичай відхід від прямої конфронтації означає просто затягування конфлікту, навіть його загострення. Партнер у конфлікті звикає до вчинків і бачить у них доцільність та ще більше утверджується у своїй правоті, висуває все більше претензій і буде (свідомо чи ні) фундаментом для своєї позиції «переможця». Той, хто сподівався уникнути конфлікту, стоїть перед проблемою: як необхідно реагувати? Спроба відійти від конфлікту найчастіше погіршує ситуацію. Постійний відступ, щоб уникнути конфлікту, призводить до його загострення.

Модель «переможець - переможений»

Той, хто всі конфлікти намагається вирішити з допомогою моделі «переможець - переможений», ризикує втратити відчуття реальності і погано передбачає його можливі наслідки. Йдеться про те, як ставитися до переможених. Під час звільнення працівника або переведення його в інший, малозначний відділ цієї ж фірми, партнер з конфлікту його уникає, але його роль можуть взяти на себе й інші особи з найближчого оточення. Якщо переможений стає безпосереднім підлеглим переможця конфлікту, то цілком зрозуміло, що він може накопичувати сили для нового його витка.

Модель «переможений - переможений»

Багато конфліктів переростають у ситуації моделі «переможений - переможений», коли обидві сторони потрапляють у стан, який набагато гірший, ніж до конфлікту, і ні одна з них не може здобути перемогу.

Звичайно, ніхто з початку конфлікту не має бажання використовувати модель «переможений - переможений». Це, ймовірно, неочікуваний результат цілої послідовності дрібних сутичок усього процесу конфлікту. Коли ситуація надто загострюється, кожна із сторін продовжує відстоювати свої позиції, вихід із неї можливий завдяки залученню інших осіб. Це можуть бути: третейські судді, суди іншої інстанції, комітети примирення, експерти, консультанти. Характерно, що сторони, які конфліктують, незважаючи на те, що повноваження на вирішення конфлікту передані іншим, боротьба між ними продовжується в іншій формі. Лише іноді обидві сторони бувають задоволені втручанням третейських суддів. Якщо одна із сторін відчуває себе впевненіше, починається новий раунд конфлікту, або вони йдуть на поступки і домовляються про компроміс.

Модель «переможець - переможець»

Модель «переможець - переможець» - є тоді, коли всі інші спроби розв'язати конфлікт зазнають невдачі. Конфлікти, за яких вимоги або твердження двох сторін правильні та одночасно існує тісний взаємозв'язок між їхніми інтересами, можна розв'язати на конструктивній основі. Необхідно запропонувати прийнятні варіанти вирішення проблеми для обидвох сторін на основі сумісної участі їх у процесі пошуку альтернатив. Отже, прийнятне рішення буде результатом роботи обох конфліктних сторін.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає подвійний (конструктивний і деструктивний) характер функцій конфлікту?
2. Назвіть три основні позитивні функції конфлікту, що сприяють розвитку колективу.
3. Які негативні наслідки конфлікту можуть виникнути для морально-психологічного клімату в колективі?

4. Які функції конфлікту, за Дуткевич Т.В., пов'язані зі стимулюванням активності та особистісного зростання?
5. У чому полягає діагностична функція конфлікту і чому вона може бути корисною?
6. Які деструктивні наслідки може мати конфлікт у довготривалій перспективі для міжособистісних стосунків?
7. Що характеризує модель «переможений – переможець» і в яких випадках вона може бути виправданою?
8. Чим небезпечна стратегія постійного уникнення конфліктів для обох сторін?
9. Як розвивається ситуація в моделі «переможений – переможений», і хто може допомогти її вирішити?
10. У чому суть моделі «переможець – переможець», і які умови необхідні для її реалізації?

Тема 7. Мова та ділове письмо як складові комунікацій

Питання до самостійного вивчення:

- 7.1. Функції та напрямки якісного функціонування мови**
- 7.2. Особливості письмової мови**
- 7.3. Документи та інші носії інформації**

7.1. Функції та аспекти якісного функціонування мови

У діловому спілкуванні, де використовують мову, функціонують три основні елементи:

- суб'єкт мовної комунікації;
- мовне повідомлення;
- об'єкт (отримувач) повідомлення.

Конкретні прийоми мовного впливу найтіснішим чином пов'язані із загальною проблемою функцій мови. Мовне оформлення кожного конкретного повідомлення

визначається в своїй основі цілями, які ставить перед собою його автор. Кожне висловлювання виконує ту чи іншу функцію в процесі комунікації (привернення уваги, встановлення контакту, передача інформації та ін.). Приватні функції конкретних висловлювань можуть бути об'єднані в більш загальні, які і називають функціями мови. Зазвичай виділяють три основних і ряд приватних функцій.

До основних функцій відносять:

- комунікативну, або репрезентативну (репрезентація - уявлення; зображення, образ), яка є домінуючою;
- апелятивну (апеляція - заклик, звернення, тобто вплив), яка граматично найбільш яскраво виражена в звертальній формі і наказовому способі;
- експресивну (експресія - вираз і виразність).

Система функцій мови є ієрархічною структурою. Щоб виконувати свою основну функцію засобу комунікації, мова повинна виконувати конкретні функції спілкування і повідомлення. Для реалізації останніх, необхідно оформити думки, тобто передбачається функція репрезентації (подання).

У процесі будь-якого мовного акту реалізуються і приватні функції. При цьому від того, яка функція переважає в конкретному мовному повідомленні, залежить характер впливу на співрозмовника.

Якісне функціонування мови виявляється у трьох аспектах:

- а) утворенні мовних елементів;
- б) формуванні змісту повідомлення;
- в) готовності об'єкту сприймати й переробляти повідомлення.

Мова - це процес перекодування думок у звукові або графічні структури (символи). Цей процес пов'язаний не лише з думками, він охоплює також особисті й міжособисті фактори (ставлення до певної ситуації, емоції). Внаслідок цього специфічне вираження мови у відповідному тоні й гучності голосу, а також спрямуванні погляду.

Тон мови слугує індикатором психологічного стану того, хто говорить. Оцінюючи тон мови, співрозмовник може зрозуміти, чому його навчають, докоряють. За тоном легко здогадатися, чи вірить сам доповідач у те, про що він інформує слухачів, і чи надає цьому значення. Буває, що тон і зміст повідомлення не збігаються, наприклад, тон м'який, а зміст доповіді надто строгий.

Гучність голосу виявляється в його діапазоні, резонансі, темпі. Діапазон голосу - використання в мові високих та низьких тонів. Монотонну мову (здебільшого середніх тонів) аудиторія сприймає неохоче. Резонанс - це наявність у голосі таких характеристик, як: шипіння, осиплість. Довготривалий стан підлеглості в житті зазвичай призводить до слабкого резонансу голосу, а владні особистості мають у своєму голосі «металевий» резонанс. Темп пов'язаний зі швидкістю продукування мови: швидко, сповільнено, із середнім темпом мовлення. Він асоціюється з логікою мислення, діловитістю доповідача.

Якість сприйняття інформації, що передається усною мовою посилюється завдяки використанню жестів.

Усі жести поділяють на такі групи: ілюстратори, регулятори, адаптатори, емблеми й афектори.

Ілюстратори - це жести, які підкріплюють повідомлення. Наприклад, піктографія, тобто картинне відтворення предмету повідомлення. Жести-ілюстратори добре фіксують слухачі.

Регулятори - це усмішка, кивок головою, спрямування погляду. Вони сигналізують про ставлення доповідача до аудиторії: кому варто зупинитися, а кому почати розмову.

Адаптатори об'єднують три групи специфічних рухів:

- а) почісування й рухи окремими частинами тіла;
- б) дотики до слухачів;
- в) маніпулювання певними предметами (ключами, олівцем, окулярами).

Всіх їх сприймають слухачі негативно.

Емблеми - це жести-замінники слів або навіть цілих фраз. Наприклад, жест як складені за манерою рукопотискання й підняті над головою руки, означає «До побачення!». Доповідач має усвідомити для себе важливу істину: помилки в застосуванні емблем не прощаються.

Афектори виражають емоції. Це рухи різними частинами тіла, але насамперед м'язами лиця, які мають важливе значення у системі та мовної поведінки. Тут ми зіткнулися з проблемою «читання» обличчя людини, яке було відоме ще у давні часи. Уже давно експериментально доведено, що весь спектр емоційних переживань людини відображається на її обличчі. Вони містять: здивування, страх, відразу, радість, сум.

Щоб мовно вплинути на слухачів, потрібно забезпечити гармонійне поєднання слів та жестів. Цьому ж принципу підпорядковується й спрямування погляду очей, яке слугує каналом зв'язку між тими, хто спілкується. Спрямованість погляду супроводжує цілком конкретні вислови. Управляти ним не легко, однак, знати, як проявляється в комунікації цей феномен, дуже важливо. Менеджер будь-якого рівня дуже часто повинен виступати перед аудиторією. Доказано, що успішні публічні виступи керівників сприяють росту їхнього авторитету. За своїм оформленням будь-який усний виступ є різновидом лекції, бесіди, розповіді. Усний виступ вважають дуже складним видом спілкування. Його успішність залежить від багатьох складових. Майстри усного виступу дають такі корисні поради:

- до усного виступу варто готуватися;
- робити повідомлення необхідно у формі розповіді;
- вірити самому у те, що говориш;
- уникати монотонності у голосі;
- дивитися на аудиторію;
- стежити за власною поставою;
- використовувати жести лише тоді, коли необхідно «підкреслити» який-небудь факт у повідомленні;
- стежити за вимовою;
- намагатися уникати повчань.

7.2. Особливості письмової мови

Безперечно, людині легше спілкуватися словесно, ніж виражати свої думки письмово. Письмова мова має свої сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони письмової мови:

- існує можливість детально перевірити написане;
- письмове повідомлення може бути основою для колективної дискусії;
- читачу легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифро-вий матеріал;
- читач може перечитати місця, важкі для розуміння;
- друковане слово зберігається для наступних поколінь.

Слабкі сторони письмової мови:

- автор не має можливості «прикрасити» свою мову мімікою та жестами;
- читач може легко відволіктися від тексту;
- автор не може точно знати, хто буде читати його матеріал.

Письмова мова «народжується» з великими труднощами і забирає багато часу для «шліфування» тексту.

Етапи опрацювання тексту: підготовчий, написання тексту, редагування, оформлення.

На підготовчому етапі обдумують мету повідомлення, уточнюють особистість адресата, добирають необхідний матеріал, визначають форму подання повідомлення.

Під час написання тексту необхідно детально добирати слова: ділове письмо має бути зрозумілим, зручним у читанні. Речення повинні містити лише одну думку, фрази мають бути компактними. Уся інформація в тексті повинна об'єднуватися певною основою.

Під час редагування необхідно виконати таке:

- прочитати уважно весь текст і скласти своє враження;
- визначити середню кількість слів у реченні (якщо ця цифра близька до 18 - то все нормально);
- перевірити кількість коротких та довгих слів (кількість коротких слів повинна переважати);
- перевірити цифровий матеріал, таблиці, цитати;
- звернути увагу на граматику, правопис, добір слів, стиль письма.

На стадії оформлення необхідно звернути увагу на таке:

- наявність поля;
- виділення абзаців у тексті;
- чіткий і зрозумілий заголовок;
- хорошу якість друку;
- список літератури.

7.3. Документи та інші носії інформації

У процесі комунікації важливе місце посідають документи, які є носіями інформації. Під документами розуміють спеціально створені предмети для передачі та збереження інформації.

Документи класифікують за такими ознаками:

- за формою документи поділяють на письмові (рукописні, друковані), іконографічні (кіно-, відео-, та фотодокументи), фонетичні (магнітні записи);
- за статусом документи можуть бути офіційними (видали органи влади, заклали) та неофіційними (анкети, заяви, скарги);
- за джерелом інформації розрізняють первинні та вторинні документи;
- за ступенем персоніфікації документи можуть бути особовими (автобіографії, характеристики, заяви) й безособовими (звіти, протоколи зборів).

Процес, пов'язаний із складанням документів, їх зберіганням називають діловодством. Функції діловодства: розгляд і облік документів, контроль виконання, транспортування, вдосконалення документообігу. Виділяють такі системи діловодства:

- централізовану, під час якої вся документація потрапляє до одного центру організації (канцелярію);
- децентралізовану, під час якої документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документами (архів, канцелярія, довідкове бюро).

До інших носіїв інформації належить: електронна пошта, радіо, телебачення, персональні комп'ютери.

Комунікації необхідно постійно вдосконалювати за допомогою створення умов для ефективного розвитку міжособової та організаційної складових.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні елементи, які функціонують у діловому спілкуванні?
2. Охарактеризуйте основні функції мови.
3. В яких аспектах виявляється якісне функціонування мови?
4. Дайте визначення поняттю «мова».
5. Індикатором чого слугує тон мови?
6. На які групи поділяють жести?

7. Назвіть сильні сторони письмової мови.
8. Назвіть слабкі сторони письмової мови.
9. Що розуміють під поняттям «документ»?
10. За якими ознаками класифікують документи?
11. Що таке діловодство?
12. Яке місце в комунікаційному процесі посідає мова та діловеписьмо?

Тема 8. Організація роботи з документами та проведення ділових зустрічей

Питання до самостійного вивчення:

- 8.1. Організація роботи з документами**
- 8.2. Організація проведення ділових зустрічей**
- 8.3. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера**

8.1. Організація роботи з документами

Серед найбільш трудомістких робіт одне з чільних місць посідає робота з документами. Незважаючи на нововведення в техніці та технології, вони не дають сьогодні відчутного зниження трудомісткості документування управлінської праці. За підрахунками спеціалістів, на роботу з документами працівники апарату управління витрачають від 30 до 70 % свого робочого часу.

Документування – це процес вивчення обсягу вхідної та підготовки вихідної інформації на основі листів, наказів, розпоряджень тощо.

Через суттєві недоліки в технології документування виникають перевантаження працівників (наприклад, коли керівник намагається бути в курсі всіх питань і прагне охопити всю інформацію, його робоче місце стає «вузьким» в інформаційному пошуці).

До шляхів раціоналізації роботи керівника з документами відносять:

1. Перший шлях – це використання менеджером режиму «фільтрації» документів, які надходять, тобто відбір лише тих із них, за яким рішення може бути прийняте тільки

ним самим. Попередній розподіл вхідної документації адресатом повинен здійснюватися в канцелярії, чи секретарем керівника відповідно до функцій та видів робіт у апараті управління.

2. Другий шлях передбачає вдосконалення роботи з вихідними документами. Керівник повинен якомога більше делегувати право підпису документів відповідним виконавцям, звичайно, в межах існуючих законоположень, згідно раціонального розподілу прав та обов'язків між ними. У цьому випадку досягається подвійний ефект: він вивільнятиме свій час для інших важливих робіт і цим підвищуватиме ініціативність підлеглих.

3. Третій шлях удосконалення роботи з документами – це підвищення швидкості індивідуальної роботи керівника з ними. Для цього він повинен володіти прийомами швидкою (динамічного) читання. Для керівника сучасного виробництва така потреба з'явилася давно.

8.2. Організація проведення ділових зустрічей

Ділові зустрічі – це цілеспрямований вид спілкування з метою вироблення рішень на основі аналізу міркувань і висловлювань їхніх учасників.

До них належать наради, засідання, ділові бесіди і переговори.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Нарада – одна із самих дієвих форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління підприємством. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колеги, ради, комісії, групи).

У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність у певному місці людей, які об'єднані конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради. Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать: можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення; прийняття колегіальних рішень. При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки, аналізу, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать: їх висока вартість; невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. За цілями:

- навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради – розробка шляхів і методів рішення проблем);
- координаційні (мета наради – координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради – здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

- диктаторські – характеризуються такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад – збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке прийняття рішень;

- автократичні є різновидом диктаторських. Їх хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожен має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

- сегрегативні – передбачають порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

- дискусійні являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду.

Такі наради організовують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більше 15 чол. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

- довільні – мають місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

- заплановані – наради, які регулярно проводять керівники, – щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін.

- позапланові – проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю: разові;

- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників;
- наради з непостійним складом учасників;
- наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, що регламентований нормативним актом.

Керівники і спеціалісти витрачають до 20-30% свого робочого часу на ділові зустрічі. Однак, ділові зустрічі не завжди приносять очікуваний ефект через неправильну їхню організацію та технологію проведення (непідготовленість, велика кількість учасників, необґрунтована тривалість доповідей, незадовільне оформлення рішень тощо).

Раціональна організація та проведення ділових зустрічей включає розробку плану зустрічей, відбір учасників, вибір місця і часу його проведення.

План ділових зустрічей повинен розроблятися на певний період (місяць, квартал, рік), узгоджуватися зі всіма зацікавленими службами й посадовими особами, затверджуватися керівником і скеровуватися у всі підрозділи. Уже одна ця операція дозволяє впорядкувати частоту засідань, їхню тривалість, а також знімає проблему негайності скликання й непроінформованості учасників. Звичайно, наради можуть скликатися й раптово, але їхня кількість повинна бути дуже малою. Крім цього, план повинен містити перелік питань, які необхідно обговорити в процесі самої зустрічі. При підготовці зустрічі необхідно уважно визначити якісний і кількісний склад її учасників. До участі в нараді, наприклад, повинні залучатися особи, найбільш компетентні в її темі. Це не обов'язково мусять бути високопоставлені керівники. Замість них можуть бути запрошені спеціалісти, які відповідають за певну ділянку роботи, і цим не принижується авторитет керівника.

При підготовці ділової зустрічі важливо за 2-5 днів до її початку повідомити учасників про порядок денний, теми доповідей, поширити список виступаючих шляхом оголошення по телефону чи іншим способом.

Необхідно також вибрати місце й час проведення зустрічі, про які також треба повідомити учасників. Ділові зустрічі можуть проводитися як у кабінеті керівника, так і в спеціально обладнаних приміщеннях, де є диктофони, засоби зв'язку, спеціальні столи.

Після завершення організаційного етапу ділової зустрічі можна приступати до її проведення. Вона буде тим ефективніше, чим правильніше буде обрано головуючого, який визначить стиль роботи й регламент.

Стиль роботи – це форма проведення зустрічі (бесіда, «мозкова атака»).

Регламент – це час, який передбачається витратити на всю зустріч, окремі виступи-доповіді та дебати і обговорення.

Тривалість зустрічі доцільно встановлювати не більшою 120 хвилин з однією перервою після першої години роботи 5-10 хвилин. Це обумовлюється оптимальною тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому складає 40-45 хвилин. Дослідження показують, що активність учасників зустрічі зростає протягом 45 хвилин. У період між 45 і 90 хвилинами вона стабілізується, а з 90 до 120 хвилини спостерігається негативна активність учасників.

Ділові зустрічі (наради) краще проводити у другій половині дня, що спонукатиме її учасників працювати швидко й ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Як вже зазначалось людина має два піки підвищеної працездатності протягом дня: перший – приблизно з 9 до 12-13 години й другий – між 16 і 18 годиною. Саме в другий пік і доцільно проводити наради.

Що ж стосується частоти засідань, то краще провести дві наради на тиждень, тривалістю в півгодини кожна, ніж одну тривалістю в годину.

На виступи-доповіді, як правило, слід відводити 10-25 хвилин, а на виступи в дебатах – до 3 хвилин. Якщо передбачити більше часу, то доповідачі можуть повторюватися в думках, відхилятися від теми, яка обговорюється. Регламенту повинен чітко дотримуватися кожний доповідач, незалежно від його рангу.

8.3. Тренування пам'яті та інтелекту менеджера

Пам'ять - це психічний процес, який полягає у:

- а) запам'ятовуванні предметів, явищ, вчинків, думок;
- б) збереженні того, що запам'ятали;
- в) відтворенні того, що запам'ятали;
- г) впізнанні тих об'єктів, які були в минулому.

Види пам'яті:

- наочно-образна пам'ять проявляється в запам'ятовуванні й відтворенні слухових образів. Ця пам'ять має велике значення в робочій, навчальній діяльності людини.

- словесно-логічна пам'ять полягає у запам'ятовуванні й відтворенні думок. Цей вид пам'яті тісно пов'язаний із мовою. Наприклад, об'єкт спостереження можна не лише запам'ятати наочно, але й відтворити його суть у словесній формі.

- рухова пам'ять залежить від співвідношення збудження й гальмування нервових

клітин. Виникнувши, рухомий образ впливає на групу м'язів, робота яких пов'язана з цим образом.

- емоційна пам'ять - це пам'ять на емоційні стани, які були в минулому. Емоційні переживання швидко запам'ятовуються й легко відтворюються.

- короткотермінова (оперативна) пам'ять утримує інформацію у вигляді неповного відтворення подій (наприклад, при погляді на сукупність цифр).

- довготермінова пам'ять слугує для запам'ятовування інформації надовго. Все що утримується протягом більш ніж декількох хвилин, перебуває у довготерміновій пам'яті.

Відомі у психології прийоми запам'ятовування поділяють на логічні й механічні.

Логічне запам'ятовування спрямоване на зміст інформації, що надходить. Механічне запам'ятовування пов'язане з формою інформації, яка сприймається: слова, звуки, образи. У практичній діяльності важко провести межу між логічним та механічним запам'ятовуванням. Це добре видно на найпоширенішому прийомі запам'ятовування - повторенні. Повторення - найрозповсюдженіший метод запам'ятовування.

Водночас необхідно знати такі правила:

- великий за обсягом матеріал варто поділити на частини за їхнім змістом і вивчати, після чого повторювати загалом;

- кількість повторень має бути достатньою для першого повного відтворення матеріалу;

- повторення інформації має починатися не пізніше, ніж через годину після запам'ятовування (через годину в пам'яті людини залишається не менше 50 %, а через день 30-35 % того, що запам'яталося).

Для розвитку пам'яті менеджмент рекомендує використовувати такі прийоми:

- повторення вивченого. Менеджер має періодично повторювати вивчене (перечитувати, продумувати);

- цілеспрямовані вправи. Пропонують вивчення цифрового матеріалу, текстів прози й віршів;

- тренування спостережливості. Спостережливість сприяє покращенню невимушеного запам'ятовування. Для цього рекомендують вправи з обдумування того, що здійснено за день, тиждень, місяць;

- гігієна пам'яті. Втомившись, не варто постійно підбадьорювати себе тонізуючими напоями (кава, чай). Під час інтенсивної розумової праці доцільно через 40-45 хв робити невеликі перерви, дуже корисні фізкультпаузи, важливим є повноцінний сон. Суттєве значення для розвитку пам'яті має правильне харчування (не менше тричі на день). Позитивний вплив на розвиток пам'яті мають хороші взаємовідносини в сім'ї та на роботі.

Отже, пам'ять - це важлива функція інтелекту менеджера. Можна цілком упевнено сказати: є пам'ять - є людина. Тому кожен повинен дбати про її розвиток.

Менеджерська діяльність пов'язана з вирішенням найрізноманітніших завдань. Для цього менеджеру завжди потрібні нові знання, тому він має думати, аналізувати свою діяльність. У менеджерській діяльності всі операції обдумування виконання основних завдань мають дві моделі свого вирішення:

- перша базується на отриманні рішень, висновків за допомогою логічного міркування, тобто аналітичним шляхом;

- в основі другої моделі лежить творче (латеральне) мислення. Для аналітичного мислення характерним є використання відомих операцій - аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та інших. Латеральне мислення також базується на використанні цих операцій, але вони для нього не є основними. У ньому переважає дія механізму інтуїції. Ознайомимося коротко з цим механізмом.

Під інтуїцією психологи розуміють таке мислення, яке здійснюється «на краю» свідомості. Інтуїтивне рішення проблеми - це миттєвий акт, рішення «з місця». Але за таким процесом завжди прихований процес роботи думки. Ефективність прийняття інтуїтивних рішень залежить від досвіду, знань, навиків менеджера, його психологічного стану. Особливо важлива роль інтуїції в прогнозуванні подій.

Усі концепції латерального мислення не мають конкретних розрахунків (це зробити майже неможливо), і тому люди ставляться до них з певною пересторогою, недовірою. Латеральне мислення дає змогу відшукати механізм рішення, який має лише образний вигляд. Тому завжди довіряти концепціям такого мислення не варто. Водночас латеральне мислення - це інструмент дуже делікатний, що вимагає цілеспрямованого розвитку. Тренувати латеральні здібності можна, розвиваючи швидкість, гнучкість та прогностичність розуму.

Швидкість розуму - це здатність за одиницю часу вирішити таку кількість задач (завдань), з якими може впоратися під час випадкової вибірки приблизно 40 із 100 респондентів.

Гнучкість - це вміння швидко перебудовуватися й відмовлятися від засвоєних раніше тверджень.

Прогностичність - це вміння людини передбачати настання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва).

Латеральне мислення надзвичайно необхідне кожному менеджеру.

Питання для самоконтролю

1. Що таке документування та який відсоток робочого часу займає робота з документами у працівників апарату управління?
2. Які три основні шляхи раціоналізації роботи керівника з документами виділяються в тексті?
3. Чим відрізняються нарада, засідання і збори як форми ділових зустрічей?
4. Які позитивні та негативні сторони мають ділові наради?
5. Як класифікуються ділові наради за цілями та способом проведення?
6. Що включає в себе раціональна організація ділових зустрічей?
7. Які рекомендації щодо тривалості та часу проведення нарад наводяться в тексті?
8. Які існують види пам'яті та чим вони відрізняються між собою?
9. Які методи та правила ефективного запам'ятовування рекомендуються менеджерам?
10. Чим аналітичне мислення відрізняється від латерального, і чому латеральне мислення є важливим для менеджера?

Тема 9. Середовище міжнародного менеджменту

Питання до самостійного вивчення:

9.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу

9.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу

9.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу в міжнародному бізнесі

9.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу

На ведення міжнародного бізнесу як всередині, так і поза межами ділової організації, на кожному з локальних ринків та на світовому ринку в цілому завдає впливу значна кількість факторів. Їх прийнято розподіляти на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ведення бізнесу.

Оскільки будь-яку компанію можна розглядати як об'єкт, що самоорганізовується і саморозвивається, саме внутрішнє середовище в першу чергу визначає характер і успішність її діяльності.

Внутрішнє середовище міжнародної компанії включає:

- товар (асортимент і обсяг вироблюваних підприємством товарів або послуг);
- технологію (характер технологічного процесу); виробництво (виробничий потенціал);
- структуру управління фірмою; персонал (колектив співробітників);
- наявність фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів.

Мета аналізу внутрішнього середовища – з'ясувати, чи має фірма достатньо внутрішніх сил, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують у неї слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Внутрішній аналіз є процесом оцінювання функціональних зон фірми; він призначений для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін у мінливому конкурентному оточенні.

Багато компаній використовують для цих цілей так званий SWOT- аналіз (аналіз сильних і слабких сторін фірми, оцінювання її можливостей і потенційних загроз).

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

- визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити сильні сторони та недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; щодо кожного параметра визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі позитивні та негативні аспекти діяльності підприємства;

- визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідне оцінювання ринку, що дозволяє визначити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості та яких погроз слід побоюватися;
- зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку.

Для зіставлення можливостей підприємства до умов ринку й узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT (рис.9.1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		1.	1.
		2.	2.
		і т. ін.	і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ (загрози)	Поле СіЗ (загрози)
	1.		
	2.		
	і т. ін.		
Внутрішнє середовище	Слабкі сторони	Поле СлМ (загрози)	Поле СлЗ (загрози)
	1.		
	2.		
	і т. ін.		

Рис.9.1. Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі – в ході розроблення стратегій певного типу.

Поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій по-

тенціал, а і відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

9.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу — це сукупність факторів, сил, умов і суб'єктів, які формують багатоплановий зовнішній контекст бізнесу, прямо або опосередковано впливають на нього та визначають конкурентні можливості та стратегічні напрями діяльності підприємства на світовому ринку.

Основні значущі риси зовнішнього середовища міжнародного бізнесу:

- складність (кількість і різноманітність факторів, на які змушена реагувати організація; їх аналіз потребує багато часу та зусиль);
 - мінливість (швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому оточенні);
 - взаємопов'язаність (зміна одного фактора викликає зміни низки інших);
- турбулентність (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності);
- некерованість (організація має дуже обмежені можливості для впливу на зовнішній контекст своєї діяльності: через лобіювання законопроектів, створення фактичних монополій, власних стандартів якості і споживання);
 - комунікабельність (характеризується рівнем відносин між компанією і зовнішнім середовищем).

Розрізняють три рівні комунікабельності: повна взаємодія, переважна взаємодія, переважна протидія.

Географічна складність середовища діяльності міжнародних корпорацій полягає у тому, що воно включає три елементи:

- середовище материнської країни (країни походження корпорації);
- середовища приймаючих країн (країн-господарів);
- нейтральне середовище (нейтральні водні та повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида).

Середовище материнської країни є добре відомим для міжнародної корпорації і не створює особливих складностей для її діяльності.

Середовище приймаючих країн у більшій мірі відрізняється від материнського, створюючи додаткові ризики для організації зарубіжного бізнесу. Середовища різних

приймаючих країн можуть докорінним чином розрізнятись між собою.

Нейтральне середовище має значення для міжнародних компаній насамперед через вплив міжнародних організацій на ситуацію в країнах-господарях і на світові процеси. Це стосується, зокрема, змін валютних курсів, наприклад, унаслідок дій Міжнародного валютного фонду, Міжнародного та Європейського банків реконструкції та розвитку. Нейтральні води (повітря) також важливі для міжнародних корпорацій з позиції безпеки ділових операцій.

Процес формування єдиного світогосподарського простору має подвійну природу. З одного боку, відбувається глобалізація та уніфікація діяльності, що приводить в дію тенденцію зниження різноманітності. З іншого - діють локальні тенденції, які сприяють збереженню різноманітності культур і норм поведінки. У цьому полягає парадокс сучасної економіки, яка одночасно стимулює і підсилює інтеграцію та дезінтеграцію.

У нейтральному міжнародному середовищі глобальні та локальні сили такі слабкі, що домінуючу тенденцію виділити важко. Тут переважно діють компанії, які розглядають міжнародну діяльність як додаток до національного бізнесу, не переймаючись його перспективами.

Локальні сили багатонаціонального середовища: прагнуть до збереження самобутності та не компенсуються впливом глобальних сил. Тут домінують місцеві особливості, смаки, традиції поведінки та правові норми, властиві лише даному середовищу. Фірма прагне максимально адаптувати свій маркетинг до місцевих особливостей та децентралізації своєї міжнародної діяльності. Погляди її стають багатонаціональними. Міжнародний бізнес у цьому випадку набуває поліцентричної орієнтації, базуючись на унікальності кожного ринку. Компанії, які діють в такому середовищі, називають мультинаціональними (multidomestic company), або багатонаціональними. Вони прагнуть максимально адаптуватись до місцевих умов, їхня діяльність є різною на різних локальних ринках.

У транснаціональному середовищі домінують глобальні тенденції. Компанія, яка діє в цьому середовищі, прагне отримувати не лише національний, а й інтернаціональний дохід. З'являється так званий синергетичний ефект, коли результативність суспільного виробництва в масштабах світової системи є вищою, ніж сума його результатів у межах

національних господарських комплексів цієї системи, що функціонують автономно. Цей ефект з'являється вже в багатонаціональному середовищі. Тут необхідно, з одного боку, використовувати концепції глобальної ділової практики, з іншого – враховувати локальні умови певної країни або регіону. Компанії набувають регіоцентричної стратегічної орієнтації і обирають відповідну концепцію міжнародного менеджменту.

Глобальне середовище характеризується сукупною дією сильних глобальних і сильних локальних тенденцій. Йому властиві технології та товари, в яких локальна специфіка відсутня або не є істотною. Глобальний ринок – це ринок, потреби якого можна задовольнити одним або декількома базовими товарами, що не мають національних переваг та особливостей, підтримуваними відповідними інструментами продажу та комунікаціями. У цьому сегменті діють компанії, які мають глобальну стратегічну орієнтацію і діють на світовому ринку як на єдиному ринку без урахування його розподілу на окремі національні ринки.

З точки зору інтенсивності взаємодії ділової організації та її оточення, структура зовнішнього середовища міжнародного бізнесу включає:

- 1) зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу):
 - а) локальне — в рамках однієї країни;
 - б) міжнародне – в інших країнах, в міжнародній взаємодії;
- 2) зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу):
 - а) локальне — в рамках однієї або декількох країн;
 - б) глобальне – в рамках світового співтовариства.

Зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу) — це фактори, які безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі зворотний прямий вплив. Мікросередовище міжнародного менеджменту визначають контрольовані фактори разом з факторами, обумовленими діяльністю стратегічних партнерів, постачальників, конкурентів, посередників, клієнтів. До об'єктів зовнішнього мікросередовища також відносять закони та державні органи, профспілки, пресу, інші державні та недержавні організації, з якими контактує фірма. Ці фактори належать як до внутрішнього (локальне мікросередовище), так і зовнішнього (міжнародне мікросередовище) ринків.

Фактори прямого впливу можна розподілити на чотири великі групи: клієнти (покупці), конкуренти, постачальники та регулятивні органи.

Зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу) — найбільш загальні сили, події і тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, проте в цілому формують контекст бізнесу.

Фактори глобального макросередовища — сукупно пов'язані зі змінами в міжнародній економіці, політичній та соціальній ситуації в світі, з діяльністю міжнародних організацій та розвитком міжнародного законодавства, кон'юктурою на світовому ринку, рівнем розвитку світової ринкової інфраструктури.

Фактори локального макросередовища формують принципи, механізми, процеси розроблення та реалізації стратегії міжнародної корпорації. Найбільше значення для розвитку бізнесу мають характеристики ринкової конкуренції (структура, тип конкуренції, особливості товару), макроекономічні показники та характеристики країн, у яких розміщене виробництво або здійснюється збут (грошово-кредитна, податкова політика, митне регулювання, демографічні показники тощо).

9.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу в міжнародному бізнесі

Зовнішнє середовище непрямого впливу доцільно аналізувати з використанням методики PEST-аналізу. Сутність його полягає у виявленні й оцінюванні впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P (Political/legal) – політико-правові, E (Economic) – економічні, S (Sociocultural) – соціокультурні, T (Technological forces) – технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але які здійснюють вплив на ухвалення стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості

підприємств це є найважливішою умовою ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент, доцільний для відмови від використовуваної технології.

Виділяють такі етапи проведення PEST-аналізу:

- розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства.
- оцінюється значущість (ймовірність здійснення) кожної події для підприємства шляхом надання йому певної ваги: від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;
- надається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства (наприклад, за п'ятибальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загроза);
- визначаються зважені оцінки (шляхом множення ваги фактора на силу його впливу) та підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Особливу увагу в аналізі зовнішнього середовища непрямого впливу слід приділити культурному контексту міжнародного менеджменту.

Успіхи міжнародних корпорацій дедалі у більшій мірі залежать від взаємодії всіх працівників, що належать до різних національних культур, ефективного використання в діяльності корпорацій найвищих досягнень компаній різних країн.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке внутрішнє середовище міжнародного бізнесу і які його основні складові?
2. Яка мета аналізу внутрішнього середовища компанії у міжнародному бізнесі?
3. Що таке SWOT-аналіз і які основні етапи його проведення?

4. Які стратегії відповідають кожному з полів матриці SWOT (СiМ, СiЗ, СлМ, СлЗ)?
5. Які основні характеристики зовнішнього середовища міжнародного бізнесу?
6. Які три елементи географічної структури зовнішнього середовища міжнародної корпорації?
7. Чим відрізняються локальні, нейтральні, транснаціональні та глобальні середовища міжнародного бізнесу?
8. Як класифікується зовнішнє середовище міжнародного бізнесу за інтенсивністю взаємодії з організацією?
9. Що таке PEST-аналіз і які фактори він включає?
10. Які основні етапи проведення PEST-аналізу і яку роль у ньому відіграє культурний контекст?

Список рекомендованих джерел

1. Баєва О.В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. - Ч. II - Менеджмент: навч. посіб. / [О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат - Лозинська]; за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. К.: ДП Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
3. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2022. 356 с.
4. Менеджмент. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко, Ю.О. Соломко, М.В.Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, С.П. Сердюк; заг. Редакція проф. Балашова А.М. та проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
5. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
6. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І.Балановська, О.В. Новак та ін. / За ред. С.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2023. 536 с.
7. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
8. Самоменеджмент: навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
9. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
10. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. /за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 528 с.
11. Перерва П.Г., Черепанова В.О., Новік І.О., Погорєлов С.М., Синіговець О.М. Міжнародний менеджмент: основні поняття / Навчально-методичний посібник // Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків: НТУ«ХПІ», 2020. 38 с.

12. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навчальний посібник. К, 2017. 216 с.