

Міністерство освіти і науки України



Менеджмент

Конспект лекцій

**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

УДК 005. (07)

К 44

Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ», протокол № _____ від «___» _____ 2025 року.

Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ» _____ Ігор ІЛЮШИК
(підпис)

Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії обліку і оподаткування та менеджменту ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

протокол № _____ від «___» _____ 2025 року.

Голова комісії _____ Світлана САМЧИНСЬКА
(підпис)

Електронна копія друкованого видання передана до книжкового фонду бібліотеки ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Завідувачка бібліотеки _____ Неля ТЕЛЮЧИК

Укладач: _____ Тетяна КИСИЛЮК, викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
(підпис)

Рецензент: _____ Володимир ПИЦ, к.е.н., викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
(підпис)

Відповідальний за випуск _____ Леся ПРОКОПЧУК, методист ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

К-44 Менеджмент [Текст]: Конспект лекцій для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми здобуття освіти / уклад. Тетяна КИСИЛЮК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2025. – 224с.

Видання містить стислий виклад матеріалу, необхідного для засвоєння у рамках освітнього компонента Менеджмент, питання для самоконтролю, перелік рекомендованої літератури.

Призначене для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент денної форми здобуття освіти.

Зміст

Вступ	8
Розділ 1. Суть, методологічні основи та історія розвитку менеджменту	
Тема 1. Суть та значення менеджменту	
1.1. Суть та типи управління.....	10
1.2. Поняття та значення менеджменту	11
1.3. Види менеджменту.....	12
Питання для самоконтролю	13
Тема 2. Роль та місце менеджера в організації	
2.1. Якості сучасного менеджера	13
2.2. Ролі менеджера в організації.....	16
2.3. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.....	17
Питання для самоконтролю	19
Тема 3. Класична теорія менеджменту	
3.1. Школа наукового менеджменту.....	20
3.2. Адміністративна школа управління.....	21
Питання для самоконтролю	22
Тема 4. Неокласична та кількісна теорія менеджменту	
4.1. Школа людських стосунків	22
4.2. Школа організаційної поведінки	23
4.3. Наука управління або кількісна школа	24
4.4. Емпірична школа менеджменту.....	24
Питання для самоконтролю	25
Тема 5. Інтегровані підходи до управління	
5.1. Системний підхід.....	25
5.2. Процесний підхід.....	27
5.3. Ситуаційний підхід	27
Питання для самоконтролю	28
Тема 6. Принципи менеджменту	
6.1. Суть принципів менеджменту	28
6.2. Загальні принципи менеджменту.....	29
6.3. Конкретні принципи менеджменту	30
Питання для самоконтролю	31
Розділ 2. Організація як об'єкт управління	
Тема 7. Загальні риси та класифікація організацій	
7.1. Організація як відкрита динамічна система	31
7.2. Класифікація організацій	33
Питання для самоконтролю	35
Тема 8. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації	
8.1. Вертикальний поділ праці	35
8.2. Горизонтальний поділ праці.....	36
Питання для самоконтролю	37
Тема 9. Середовище діяльності організації	
9.1. Внутрішнє середовище організації	38
9.2. Зовнішнє середовище організації.....	39
9.3. Концепції життєвого циклу організації	39
Питання для самоконтролю	40
Розділ 3. Планування як функція менеджменту	
Тема 10. Поняття та класифікація функцій менеджменту	
10.1 Характеристика функцій менеджменту.....	41
10.2 Загальні функції менеджменту	41
10.3 Конкретні функції менеджменту	42
Питання для самоконтролю	43
Тема 11. Планування як функція менеджменту	
11.1 Суть та основні завдання планування.....	44
11.2 Класифікаційні ознаки планування.....	44
Питання для самоконтролю	46
Тема 12. Суть та методи організаційного планування	
12.1. Суть організаційного планування.....	47

12.2. Методи організаційного планування	48
Питання для самоконтролю	49
Тема 13. Поняття та етапи стратегічного планування	
13.1. Суть стратегічного планування	49
13.2. Етапи стратегічного планування.....	50
13.3. Особливості тактичного та оперативного планування	54
Питання для самоконтролю	55
Тема 14. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування	
14.1. Поняття та елементи SWOT-аналізу	55
14.2. Методика та етапи проведення SWOT-аналізу	57
14.3. Загальні характеристики сильних і слабких сторін	58
14.4. Загальні зовнішні можливості та загрози.....	59
Питання для самоконтролю	61
Тема 15. Види стратегій	
15.1. Фактори вибору стратегії та стратегічні альтернативи	61
15.2. Види стратегій.....	63
Питання для самоконтролю	64
Тема 16. Організація як функція менеджменту	
16.1. Зміст функції «організація»	64
16.2. Делегування повноважень в організації	65
16.3. Основні типи повноважень	67
16.4. Централізація і децентралізація управління.....	69
Питання для самоконтролю	71
Тема 17. Поняття та етапи проєктування організаційної структури управління	
17.1. Поняття та принципи побудови організаційної структури	71
17.2. Етапи побудови або вдосконалення організаційної структури	73
17.3. Бюрократична структура управління.....	74
Питання для самоконтролю	74
Тема 18. Основні типи організаційних структур управління	
18.1. Лінійна та функціональна організаційна структура	75
18.2. Лінійно-штабна та лінійно-функціональна організаційна структура	77
Питання для самоконтролю	78
Тема 19. Сучасні типи організаційних структур управління	
19.1. Основні види дивізійної організаційної структури.....	78
19.2. Матрична та мережева організаційна структура.....	79
Питання для самоконтролю	80
Тема 20. Поняття та зміст мотивації	
20.1. Засоби мотиваційного впливу	81
20.2. Модель мотиваційного процесу	82
Питання для самоконтролю	83
Тема 21. Змістовні та процесуальні теорії мотивації	
21.1. Змістовні теорії мотивації.....	84
21.2. Процесуальні теорії мотивації	88
Питання для самоконтролю	89
Тема 22. Система стимулювання в організації	
22.1. Розробка системи стимулювання в організації.....	90
22.2. Моделі стимулювання діяльності менеджера	91
Питання для самоконтролю	93
Тема 23. Контроль у системі менеджменту	
23.1. Суть, принципи і функції управлінського контролю	93
23.2. Види контролю	95
Питання для самоконтролю	97
Тема 24. Процес контролю	
24.1. Методи контролю.....	98
24.2. Етапи процесу контролю	99
Питання для самоконтролю	101
Тема 25. Системи контролю	
25.1 Суть та складові елементи системи контролю	101
25.2 Види систем контролю	102

25.3 Система контролю виробничих процесів	103
Питання для самоконтролю	105
Тема 26. Регулювання як функція менеджменту	
26.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління	105
26.2. Види регулювання	107
Питання для самоконтролю	110
Тема 27. Суть та класифікація методів менеджменту	
27.1. Поняття методів менеджменту	110
27.2. Загальнонаукові методи менеджменту	111
Питання для самоконтролю	112
Тема 28. Специфічні методи менеджменту	
28.1. Економічні методи менеджменту	113
28.2. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту	115
28.3. Соціально-психологічні методи менеджменту	117
Питання для самоконтролю	118
Тема 29. Суть психології менеджменту	
29.1. Суть психології менеджменту	119
29.2. Особистість у психології менеджменту	120
29.3. Міжособистісна сумісність	121
Питання для самоконтролю	122
Тема 30. Суть та причини конфліктів	
30.1. Поняття та причини конфліктів в організації	123
30.2. Стадії конфлікту	125
Питання для самоконтролю	127
Тема 31. Види конфліктів та методи їх вирішення	
31.1. Види конфліктів	128
31.2. Структурні методи розв'язання конфліктів	129
31.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів	130
Питання для самоконтролю	131
Тема 32. Стресові ситуації та управління ними	
32.1. Поняття стресу та види стресорів	131
32.2. Способи управління стресом	134
Питання для самоконтролю	135
Тема 33. Управлінські рішення в менеджменті	
33.1. Поняття управлінського рішення	136
33.2. Класифікація управлінських рішень	137
Питання для самоконтролю	139
Тема 34. Моделі та етапи процесу прийняття управлінських рішень	
34.1. Суть та характеристика методів моделювання рішень	139
34.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень	143
Питання для самоконтролю	144
Тема 35. Методи прийняття управлінських рішень	
35.1. Основні методи прийняття управлінських рішень	145
35.2. Методи творчого пошуку альтернатив	147
Питання для самоконтролю	149
Тема 36. Особливості керівництва	
36.1. Суть та особливості керівництва	149
36.2. Стилi керівництва	150
Питання для самоконтролю	154
Тема 37. Вплив і влада в менеджменті	
37.1. Поняття впливу та влади	154
37.2. Форми влади	155
Питання для самоконтролю	157
Тема 38. Лідерство та його складові	
38.1. Необхідні якості лідера	157
38.2. Спільні риси та відмінності між менеджером і лідером	159
Питання для самоконтролю	161
Тема 39. Теорії лідерства	
39.1. Підхід з погляду особистісних рис або якостей	161

39.2. Теорії підходу з позиції людської поведінки.....	163
39.3. Теорії ситуаційного підходу	165
Питання для самоконтролю	166
Тема 40. Адміністрування як управлінська модель і концепція менеджменту	
40.1.Суть адміністрування та складові моделі «Жорсткого адміністрування»	167
40.2.Модель «Демократичного», «Ліберального» та «М'якого» адміністрування.....	168
Питання для самоконтролю	170
Тема 41. Інформація та її види в менеджменті	
41.1. Інформація, вимоги до інформації.....	170
41.2. Класифікація інформації.....	171
Питання для самоконтролю	172
Тема 42. Система інформаційного забезпечення управління	
42.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту	173
42.2. Система інформації	174
Питання для самоконтролю	175
Тема 43. Поняття та етапи комунікаційного процесу	
43.1. Суть та методи комунікацій	176
43.2. Етапи комунікаційного процесу	177
Питання для самоконтролю	179
Тема 44. Типи та види комунікацій	
44.1. Основні типи комунікацій	179
44.2. Види комунікацій	180
Питання для самоконтролю	181
Тема 45. Методологічні підходи до самоменеджменту	
45.1. Суть поняття «самоменеджмент»	181
45.2. Функції самоменеджменту	182
Питання для самоконтролю	183
Тема 46. Планування ділової кар'єри менеджера	
46.1. Поняття та види ділової кар'єри	184
46.2. Основні етапи ділової кар'єри менеджера.....	186
Питання для самоконтролю	187
Тема 47. Тайм-менеджмент	
47.1.Суть та основні завдання тайм-менеджменту.....	187
47.2.Інструменти планування роботи керівника	189
47.3. Методи управління часом.....	190
Питання для самоконтролю	192
Тема 48. Організація управлінської праці	
48.1. Зміст та особливості організації управлінської праці	193
48.2 Суть організації робочого місця	195
Питання для самоконтролю	196
Тема 49. Етика сучасного менеджменту	
49.1. Етика та причини неетичної поведінки у менеджменті	196
49.2. Види етики.....	198
Питання для самоконтролю	199
Тема 50. Види відповідальності в менеджменті	
50.1.Суть юридичної відповідальності.....	200
50.2.Переваги та недоліки соціальної відповідальності	201
Питання для самоконтролю	202
Тема 51. Основи міжнародного менеджменту	
51.1.Поняття і значення міжнародного менеджменту.....	203
51.2.Основні форми міжнародного бізнесу.....	204
Питання для самоконтролю	205
Тема 52.Особливості управління у спільних підприємствах	
52.1. Основи формування спільного підприємства	206
52.2. Особливості управління у спільних підприємствах	208
Питання для самоконтролю	209
Тема 53. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	
53.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	209
53.2. Навчання та адаптація в міжнародному бізнесі	211

53.3. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі	213
Питання для самоконтролю	214
Тема 54. Організаційні зміни	
54.1. Організаційні зміни та управління ними	215
54.2. Моделювання процесу організаційних змін	216
54.3. Система подолання опору організаційним змінам	216
Питання для самоконтролю	218
Тема 55. Ефективність менеджменту організації	
55.1. Суть та види ефективності	218
55.2. Загальні показники ефективності управління	220
55.3. Якісні показники ефективності управління	222
Питання для самоконтролю	222
Список рекомендованої літератури	223

Вступ

Менеджмент є ключовим складником успіху будь-якої організації, особливо в умовах стрімких економічних змін та глобалізації. У сучасному світі глибоке розуміння принципів, функцій і методів управління є критично важливим для ефективного функціонування та розвитку підприємств.

В Україні, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, якісний менеджмент набуває стратегічного значення. Він є необхідною умовою швидкої адаптації вітчизняних організацій до найвищих міжнародних стандартів, розуміння ринкових механізмів і формування сучасних, конкурентоспроможних структур.

Стрімкі ринкові перетворення докорінно змінюють вимоги до процесу управління. Це актуалізує потребу в пошуку та впровадженні найефективніших важелів та інструментів менеджменту, що охоплюють сучасні форми організації діяльності та інноваційні концепції управління. Тому вивчення менеджменту дозволить опанувати знання, необхідні для успішного керівництва організацією в умовах динамічного середовища та є важливою передумовою якості всебічної підготовки сучасних фахівців.

У конспекті лекцій розкрито суть управління та менеджменту, інтегрованих підходів до менеджменту та принципів його функціонування, наведена характеристика наукових шкіл.

Розглянуто суть організацій як відкритих динамічних систем, їх загальні риси та класифікацію. Висвітлено питання вертикального і горизонтального поділу праці. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності організацій, концепції їх життєвого циклу.

Детально висвітлено планування: його суть, методи, а також стратегічне, тактичне та оперативне планування, зокрема використання SWOT-аналізу. В рамках організації розглянуто делегування повноважень, централізацію/децентралізацію, етапи проєктування і типи організаційних структур управління. Представлено мотивацію, її складові, змістовні та процесуальні теорії, а також системи стимулювання. Висвітлено зміст, методи і системи контролю, етапи процесу контролю, описано види регулювання.

Представлено суть, особливості та класифікацію методів менеджменту.

Розглянуто причини, види, стадії і методи вирішення конфліктів, а також стресові ситуації та управління ними.

Розкрито зміст, моделі, етапи процесу прийняття та основні методи управлінських рішень. Проаналізовано особливості керівництва та його стилі. Висвітлено поняття впливу і влади. Детально проаналізовано лідерство та його основні теорії. Надано характеристику адмініструванню.

Розглянуто систему інформаційного забезпечення управління та комунікаційний процес, включно з його етапами, основними типами і видами комунікацій.

Викладено методологічні підходи та функції самоменеджменту, розкрито суть тайм-менеджменту, його методів та порядок організації управлінської праці. Описано причини неетичної поведінки та види відповідальності в менеджменті.

Висвітлено основи міжнародного менеджменту, розглянуто організаційні зміни. Детально проаналізовано ефективність менеджменту організації.

Для оцінки та практичної апробації теоретичних знань запропоновані питання для самоконтролю.

Розділ 1. Суть, методологічні основи та історія розвитку менеджменту

Тема 1. Суть та значення менеджменту

Питання до розгляду:

1.1. Суть та типи управління

1.2. Поняття та значення менеджменту

1.3. Види менеджменту

1.1. Суть та типи управління

Управління – це діяльність суб'єкта, що виявляється у цілеспрямованому впливі на об'єкт управління з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан.

В управлінні виділяють такі поняття:

- об'єкт управління, станом якого потрібно управляти;
- мета управління - бажаний характер поведінки об'єкта управління;
- система управління, що складається з об'єкта управління та керуючої системи.

Види управління у системі суспільного виробництва:

- 1) **технічне** - управління природними і технологічними процесами (подача електроенергії, рух літаків, обробка деталей);
- 2) **державне** - управління соціально-економічним життям суспільства через правову систему, міністерства, місцеві органи влади;
- 3) **ідеологічне** - управління - впровадження в свідомість членів суспільства різних концепцій їх розвитку;
- 4) **господарське** - управління виробничою й економічною діяльністю організацій, що функціонують в ринкових відносинах.

Управління - це особливий вид діяльності, ефективний результат якого може бути досягнутий лише за умови правильного, розумного керівництва залученим до нього персоналом, узгоджених його дій. Саме таке завдання і є одним з основних завдань менеджменту.

Значення терміну «управління» набагато ширше, ніж значення терміну «менеджмент». Поняття управління застосовується в різних сферах діяльності

(управління природними ресурсами, державою), а термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності.

Менеджмент – це одна з конкретних форм ринкового управління, а саме: управління соціально-економічними процесами на мікрорівні (в межах організації, підприємства, фірми, закладу, установи).

1.2. Поняття та значення менеджменту

Сучасний менеджмент - особлива галузь знань. Без глибокого оволодіння менеджментом неможливо ефективно управляти організацією.

Термін «менеджмент» походить від англ. дієслова «to manage», що в перекладі означає «керувати», «стояти на чолі», «завідувати», «управляти», «бути здатним справитися з чимось, з якоюсь проблемою».

Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту:

- менеджмент - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент - це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент - це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у книзі «Основи менеджменту» дають таке визначення менеджменту: «менеджмент - це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших».

Менеджмент – це цілеспрямована дія на колектив працівників для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

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

Під ефективністю розуміють розсудливе й економне використання ресурсів.

Результативністю називають прийняття правильних рішень та їх успішне виконання.

Найціннішим в менеджменті є людина, як основний елемент будь-якого виробничого процесу.

Об'єктом менеджменту як діяльності є виробничо-господарська організація та її навколишнє середовище.

Предметом менеджменту як діяльності є суспільні відносини, що виникають між людьми в процесі виробництва, обміну та споживання матеріальних благ.

Кінцевою **метою** менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації процесу.

1.3. Види менеджменту

Розрізняють багато видів менеджменту, кожен з яких вивчає специфічне коло питань, відрізняється набором способів, засобів та підходів.

Залежно від сфери дії виділяють такі види менеджменту:

1. Загальний менеджмент – охоплює питання управління, що є загальними для всіх фірм: планування та втілення планів діяльності організації, мотивація, контроль та координація основних процесів, управління трудовими ресурсами.

2. Виробничий менеджмент – керує виробничою сферою діяльності підприємства, яка полягає в організації і здійсненні виробничої діяльності підприємства у випуску конкурентоспроможної продукції і застосування відповідної техніки та технологій.

3. Фінансовий менеджмент – охоплює формування та підтримку оптимальної структури фінансів організації.

4. Маркетинговий менеджмент – займається питаннями вивчення ринків, попиту, що існує, і перспективного попиту на продукцію, розробкою з урахуванням цього виробничої, цінової й рекламної політики стратегії.

5. Еккаунтінг-менеджмент – управляє процесом збору, обробки й аналізу даних про роботу організації, їхнього порівняння з вихідними й плановими показниками, результатами інших організацій з метою своєчасного виявлення проблем, розкриття резервів для більш повного використання наявного потенціалу.

6. Міжнародний менеджмент - це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Крім зазначених розмежовують креативний, інноваційний, інвестиційний, стратегічний, операційний, податковий, екологічний, ситуаційний менеджмент та

менеджмент персоналу.

Питання для самоконтролю:

1. В чому полягає суть поняття «управління»?
2. Назвіть складові системи управління.
3. Які є види управління?
4. Що таке менеджмент?
5. Назвіть об'єкт та предмет менеджменту.
6. Яка кінцева мета менеджменту?
7. Проаналізуйте види менеджменту.

Тема 2. Роль та місце менеджера в організації

Питання до розгляду:

2.1. Якості сучасного менеджера

2.2. Ролі менеджера в організації

2.3. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

2.1. Якості сучасного менеджера

Основою високої результативності багатьох підприємств та організацій є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників називають менеджерами.

Менеджери – це професійні управлінці, які пройшли спеціальну підготовку для управління фірмою в умовах ринку.

Менеджер – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується в ринкових відносинах. Тобто це не просто юрист, економіст чи інженер, це не будь-який керівник, який здійснює управлінські функції, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юнктуру ринку, динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку.

Менеджер:

- 1) має хоча б одного підлеглого;
- 2) управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Організація в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів, тому існує ряд причин:

- менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- менеджери проєктують і встановлюють взаємодію між окремими операціями й діями, виконуваними в організації;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в оточенні, що змінюється;
- менеджери забезпечують інтереси осіб і установ, які контролюють організацію і є власниками її основного капіталу;
- менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;
- менеджери відповідають за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію на різних заходах.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру.

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність відповідних якостей та вмінь.

Якості менеджера - сукупність характеристик менеджера, зумовлених наступними чинниками:

- генотипом людини;
- впливом соціуму;
- освітою;

– досвідом.

В таблиці 2.1 наведено основні групи якостей менеджера.

Таблиця 2.1

Групи якостей менеджера		
№ пор.	Група	Якості менеджера
1	2	3
1	Професійно-ділові якості	• висока професійність; • стратегічне мислення; • генерація ідей; • здатність приймати управлінські рішення; • відповідальність за прийняття управлінських рішень; • прагнення до професійного зростання; • авторитетність; • здатність до ризику; • володіння антикризовим управлінням
2	Адміністративно-організаційні якості	• оперативність; • гнучкість стилю управління; • вміння мотивувати персонал; • вміння доводити справу до логічного завершення; • послідовність дій; • внутрішній контроль; • вміння формувати команду; • вміння запозичувати досвід підлеглих; • здатність делегувати повноваження; • вміння організовувати час
3	Соціально-психологічні якості	• психологічна компетентність; • управлінська культура; • лідерські здібності; • впевненість у собі; • вміння керувати своєю поведінкою; • вміння управляти емоціями у стресових ситуаціях; • колегіальність; • толерантність; • оптимізм; • переконливість; • вміння управляти конфліктами; • інтелектуальність; • риторичні здібності; • стресорезистентність; • почуття гумору; • вміння створювати імідж • національна свідомість; • державницька позиція; • інтелігентність людяність; • порядність; • почуття обов'язку; • громадянська позиція; • чесність

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські вміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високо-продуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- розбиратися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вести розмову, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до вмінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються в здійсненні конкретних управлінських операцій: планування роботи, аналіз ситуації, проведення наради, віддавання розпоряджень. В свою чергу, вміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів із контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

2.2. Ролі менеджера в організації

Американський економіст Генрі Мінцберг виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи:

1. Міжособові ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- зв'язкова ланка.

2. Інформаційні ролі:

- отримувач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець;
- ліквідатор порушень;
- розподільувач ресурсів;
- ведучий переговори.

За визначенням Мінцберга роль – це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді.

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні та взаємодіють для створення одного цілого.

Міжособові ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємини з людьми. Міжособові ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

2.3. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Важливою рисою професійного менеджера є те, що він займається управлінською працею за визначену плату. Саме за цим критерієм відрізняється менеджер від керівника - власника. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути інша особа, держава або колектив акціонерів.

Бізнесмен – це власник капіталу, що знаходиться в обороті та приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в якій немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Бізнесмен – це фізична особа, яка професійно займається комерційною діяльністю в різних масштабах, інвестує власні і позикові кошти у виробництво, торгівлю і різні галузі народного господарства.

Головна мета такої активності – акумулювання грошових коштів та постійне нарощування капіталів, збільшення присутності на ринку, побудова ефективних схем для заробітку грошей.

Підприємець – це фізична особа, яка зареєстрована у встановленому законом порядку та здійснює комерційну діяльність і бере на себе ризик, пов'язаний із її результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також повну відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Підприємець може працювати як індивідуально, так і залучати найманих працівників на умовах, визначених законодавством.

Підприємець і бізнесмен мають різні підходи до ведення бізнесу. Відмінність підприємця від бізнесмена полягає в наступному:

- обсяг поняття: бізнесмен – більш широка категорія, в яку входить поняття підприємець;
- організаційно-правова форма: підприємець діє від свого імені, в той час як бізнесмен може бути власником або керівником товариства чи іншого підприємства;
- реєстрація: підприємцем є лише та особа, яка зареєстрована у відповідних органах, а бізнесменом може вважатися як керівник (власник) організації, так і людина, яка займається підприємницькою діяльністю;
- відповідальність: на відміну від бізнесмена, підприємець відповідає за борги всім своїм майном.

Підприємець – це інноватор, який прагне змінити світ через реалізацію своїх ідей, готовий ризикувати і мислити глобально. Бізнесмен, у свою чергу, зосереджується на управлінні та збереженні стабільного прибутку, уникаючи надмірних ризиків. Обидві ролі важливі для економіки та суспільства, адже підприємець приносить інновації, а

бізнесмен забезпечує стабільність і розвиток.

Основна відмінність між менеджером та підприємцем полягає у їх відношенні до капіталу. Людина, яка володіє капіталом (підприємством) – є підприємцем; людина, яка управляє капіталом – є менеджером. Дуже часто ролі підприємця і менеджера може виконувати одна і та ж сама особа. У таблиці 2.2 виокремлено основні відмінності між менеджером та підприємцем.

Таблиця 2.2

Основні відмінності між менеджером та підприємцем

Ознака	Характерні особливості	
	менеджера	підприємця
Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності.	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси.
Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів.	Зорієнтований на пошук нових можливостей.
Здійснення задуманого	Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною.
Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів.	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує фонди, кредит, лізинг тощо.
Фінансовий стан	Отримує за свою роботу зарплату.	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна організації.
Оргструктура управління	Використовує ту оргструктуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу.	Віддає перевагу горизонтальним оргструктурам, які спираються на неформальні зв'язки.

Питання для самоконтролю:

1. Хто такий менеджер?
2. Назвіть причини, чому організація в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів.
3. Яка група якостей менеджера включає в себе «стратегічне мислення», «здатність до ризику» та «володіння антикризовим управлінням»?
4. Чим менеджер відрізняється від будь-якого іншого керівника?
5. Які три основні групи ролей менеджера виділив Генрі Мінцберг?
6. Проаналізуйте відмінності між менеджером і підприємцем.

Тема 3. Класична теорія менеджменту

Питання до розгляду:

3.1. Школа наукового менеджменту

3.2. Адміністративна школа управління

3.1. Школа наукового менеджменту

У науковій літературі описано багато шкіл (концепцій) менеджменту. Кожна школа - це сукупність концепцій щодо розуміння суті, принципів, функцій і методів менеджменту.

Засновники школи наукового управління вважали, що використовуючи спостереження, вимірювання та аналіз можна вдосконалити операції, які виконувалися робітниками вручну, добиваючись більшої ефективності.

Формування школи наукового управління винайшло три фази розвитку.

Першою фазою була раціональна організація праці, яка базувалась на аналізі змісту роботи. Разом з тим ця організація передбачає чітке розмежування виконавчих та управлінських функцій. Закладались основи формальної структури організації, відбулось відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Ці наукові розробки обумовили перехід у другу фазу розвитку - розробку формальної структури організації.

Третьою фазою було визначення меж взаємодії управляючого і працівника. Наукове управління спиралось на стимулювання за підвищення продуктивності праці. Недоліки школи наукового управління:

- розгляд праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактору;
- заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування;
- організація розглядалася як замкнута система.

Термін «наукове управління» був введений Фредеріком Уїнслоу Тейлором (1856 – 1915 рр.). На його могилі на надгробному камені зроблено напис: «Батько наукового менеджменту». Він розробив систему диференційної платні, яку виклав в своїй праці «Тарифна система» (1895р.).

Генрі Гант є послідовником - Ф. Тейлора, але на відміну від нього Гант вважав, що робітники були ключовою ланкою у досягненні максимальної продуктивності праці, а все решту повинно бути пристосоване під них.

Гант запропонував не використання графіка, що відображав послідовність, в якій повинна здійснюватися робота і час виконання кожного завдання. Другою ідеєю Ганта була схема заохочувальних премій для підтримки прикладених зусиль людини. Френк Банкет Гілбрет (1868 – 1924 рр.) та Ліліан Моллер Гілбрет (1878 – 1972 рр.). Сімейство Гілбертів аналізували в основному фізичну роботу з використанням вимірювальних пристроїв. Винайшли мікрохронометр праці. Вивчення рухів було використано для встановлення більш точних робочих норм і усунення зайвих рухів та зусиль. Гілберт започаткувала «управління кадрами».

3.2. Адміністративна школа управління

Ідеї, закладені школою наукового управління, були розвинуті і застосовувалися до управління в цілому представниками адміністративної школи управління. Розвиток адміністративної школи відбувався згідно з двома напрямками:

- раціоналізація виробництва;
- дослідження проблем управління.

Анрі Файоль (1841-1925 рр.) - є засновником адміністративної школи управління. Започаткував процесуальний підхід до управління. Також А. Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації.

А. Файоль розробив так звані «елементи менеджменту» (функції): планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

До представників адміністративної школи відносять: Гаррингтона Емерсона (1853-1931 рр.), Ліндела Урвіка (1881-1983 рр.), Макса Вебера (1864-1920 рр.), Генрі Форда (1863-1947 рр.).

Гаррингтон Емерсон (1853 – 1931 рр.) увійшов в історію менеджменту як розробник 12-ти принципів продуктивності праці.

Макс Вебер (1864 – 1920 рр.) розробив модель адміністративної організації («ідеальний тип»), визначеної їм терміном «бюрократія».

Внесок класичної школи:

- визначення принципів управління;
- системний підхід до управління всією організацією.

Недоліки класичної школи:

- спрощене уявлення про мотиви людської поведінки;
- розгляд організації як замкненої системи

Питання для самоконтролю:

1. Які етапи розвитку пройшла класична школа менеджменту?
2. Хто ввів термін «наукове управління»?
3. В чому полягає внесок Фредеріка Тейлора у розвиток менеджменту?
4. Який внесок у наукове управління зробив Генрі Гант?
5. Які дослідження здійснили Френк і Ліліан Гілбрети?
6. Проаналізуйте основні недоліки школи наукового управління.
7. Які «елементи менеджменту» виділив Анрі Файоль?
8. Назвіть 14 принципів управління Анрі Файоля?
9. В чому полягає суть моделі бюрократії Макса Вебера?
10. Наведіть приклади застосування принципів класичної школи у сучасних організаціях.

Тема 4. Неокласична та кількісна теорія менеджменту

Питання до розгляду:

4.1. Школа людських стосунків

4.2. Школа організаційної поведінки

4.3. Наука управління або кількісна школа

4.4. Емпірична школа менеджменту

4.1. Школа людських стосунків

Передумовою для виникнення школи людських стосунків стало поширення науки психології та соціології, що вивчали людські відносини. Відповідно, представники цієї школи найбільшу увагу приділяли людському фактору у виробництві. Ця школа є реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну «Соціальну систему».

Джордж Мейо - американський психолог і соціолог, є одним з основоположників школи людських стосунків. Керував дослідницькими проєктами та експериментами, у тому числі і Хоторнським (в компанії «Вестерн Електрик» поблизу Чикаго (1927-1932 рр.)), заснував рух «за розвиток людських відносин».

Вивчаючи вплив різних факторів (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки, стиль керівництва та ін.) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо довів особливу роль людського і групового фактору.

Мері-Паркер Фоллет (1868-1933 рр.) вважала, що суспільство повинно будуватися на групових принципах, а не на індивідуальних. Таким чином, за Фоллет, дійсне особисте «я» – це «я» в групі. По-друге, людина не може мати незалежних від суспільства прав, як і діяти супротив волі суспільства.

Ротлісбергер Джулес – американський соціолог, досліджував проблеми мотивації, продуктивності і задоволеності працею, співавтор праці «Управління та робітник» (1939 р.), в якій узагальнив результати Хоторнського експерименту.

Роберт Оуен основою політики реформ вважав кадрову політику. Він відмовлявся від караючих мір, пропонуючи тільки адміністративні та виховні дії.

Внесок школи: визначення залежності між результатами роботи групи та внутрішньо-груповою взаємодією; визнання організацій відкритими системами.

4.2. Школа організаційної поведінки

Паралельний розвиток психології та соціології значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву школи організаційної поведінки (біхевіористської школи).

Основоположники: Абрахам Маслоу – вивчення потреб, Девід Макклелланд – теорія набутих потреб, Дуглас Мак-Грегор – теорія X і теорія Y.

Якщо прихильники школи людських стосунків зосередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

Внесок школи: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами з метою підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; використання науки про людську поведінку в управлінні з метою максимального використання потенціалу кожного працівника.

4.3. Наука управління або кількісна школа

Кількісна школа в менеджменті розглядає управління як логічний процес, який можна виразити через математичні моделі та символи.

Вона використовує математику, статистику та інженерні науки для розв'язання складних управлінських проблем, таких як розподіл ресурсів, оптимізація виробництва та прийняття рішень.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс. Вони розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений математично. Завдяки дослідженням представників цієї школи з'явилися нові елементи планування (імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності та ін.).

Кількісний підхід окрім менеджменту застосовується в таких сферах людської діяльності як комп'ютерні й інформаційні технології, методи прийняття рішень, управління прибутками та ін.

У сучасних умовах математичні методи використовуються практично у всіх напрямках управлінської науки.

Внесок школи: детальне вивчення складних управлінських проблем завдяки розробці моделей; розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень.

4.4. Емпірична школа менеджменту

Представники емпіричної школи стверджували, що управління - це не просто наука, а скоріше мистецтво, яке можна вивчити, аналізуючи реальний досвід успішних менеджерів та організацій. Вони вивчали конкретні випадки (кейс-стаді) та узагальнювали принципи, що призводили до успіху. Їхній підхід був менш формалізований і більше орієнтований на практику.

Ця школа була реакцією на недоліки суто кількісного підходу, який ігнорував людський фактор та соціальні аспекти управління. Емпірична школа отримала широке визнання в середині XX століття. Хоча ідеї про вивчення досвіду існували й раніше, справжній розвиток почався з таких дослідників, як Пітер Фердинанд Друкер (1909-2005 рр.), який систематизував знання, отримані з реальних бізнес-кейсів. Його праці передбачили багато великих зрушень кінця XX ст., включаючи приватизацію,

децентралізацію, підйом Японії до вагової світової економічної сили, важливість маркетингу та появу інформаційного суспільства з необхідністю вчитись протягом всього життя. В 1959 р. Друкер ввів термін «інформаційний робітник» (knowledge worker) та пізніше вважав інформаційну продуктивність роботи наступною межею менеджменту. Крім Друкера, до цієї школи також відносять: Роберта Девіса (аналіз реальних бізнес-кейсів), Джорджа Міллера (закон Міллера) та ін.

До недоліків емпіричної школи менеджменту можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

Питання для самоконтролю:

1. Які умови зумовили виникнення школи людських стосунків?
2. У чому полягає внесок Елтона Мейо у розвиток менеджменту?
3. Які ідеї розробила Мері-Паркер Фоллет?
4. Назвіть висновки результатів досліджень Ротлісбергера Джулеса.
5. У чому полягає значення школи людських стосунків?
6. Які нові підходи внесла школа організаційної поведінки?
7. Аргументуйте значення кількісного підходу для вирішення управлінських проблем.
8. Охарактеризуйте основні ідеї представників емпіричної школи

Тема 5. Інтегровані підходи до управління

Питання до розгляду:

5.1. Системний підхід

5.2. Процесний підхід

5.3. Ситуаційний підхід

5.1. Системний підхід

Суть системного підходу полягає в тому, що будь яка проблема розглядається як система і розкладається на складові частини до тих пір, поки не набуде простого, елементарного вигляду.

Щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику краще зрозуміти організацію та більш ефективно досягти цілей, необхідно спочатку визначити, що таке система.

Система – це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з

яких робить свій внесок до характеристики цілого.

Існує два основних типи систем: закриті та відкриті.

Закрита система має тверді фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Приклад закритої системи - годинник, поки він заведений чи є батарейка він не залежить від зовнішнього середовища. Усі організації є системами. Оскільки люди також є компонентами організації наряду з технікою, то вони називаються соціотехнічними системами.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну з зовнішнім середовищем через проникні межі системи, і сама система залежить від цих об'єктів. Усі соціотехнічні системи належать до відкритих, оскільки в них відбувається постійний обмін матеріальними та фінансовими, трудовими ресурсами, технологією та інформацією із зовнішнім середовищем (рис.5.1).

Головні принципи системного підходу:

1. Цілісність.
2. Ієрархічність побудови.
3. Структуризація.
4. Множинність.
5. Емерджентність.

Підприємство отримує із зовнішнього середовища інформацію про капітал, матеріали, трудові ресурси. Ці компоненти мають назви «входи». У процесі перетворення ці входи перетворюються на підприємстві у продукцію та послуги. Вони і є виходами підприємства. Якщо організація ефективна, то в процесі перетворення утворюється додаткова вартість. За цих умов збільшується обсяг продажу, зростають прибуток, задоволення працівників результатами своєї праці



Рис.5.1. Схема відкритої соціотехнічної системи

5.2. Процесний підхід

Процесний підхід трактує управління як процес – сукупність безперервних взаємопов’язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності підприємства. Вони отримали назву «управлінські функції» (рис.5.2).

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, які за визначеною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача.

У сучасних організаціях виділяють три групи процесів:

1. Наскрізні процеси, які проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, та перетинають межі функціональних підрозділів.
2. Процеси та підпроцеси окремих підрозділів, діяльність яких обмежена межами одного міжфункціонального підрозділу організації.
3. Операції нижчого рівня декомпозиції діяльності організації, виконувані однією людиною.

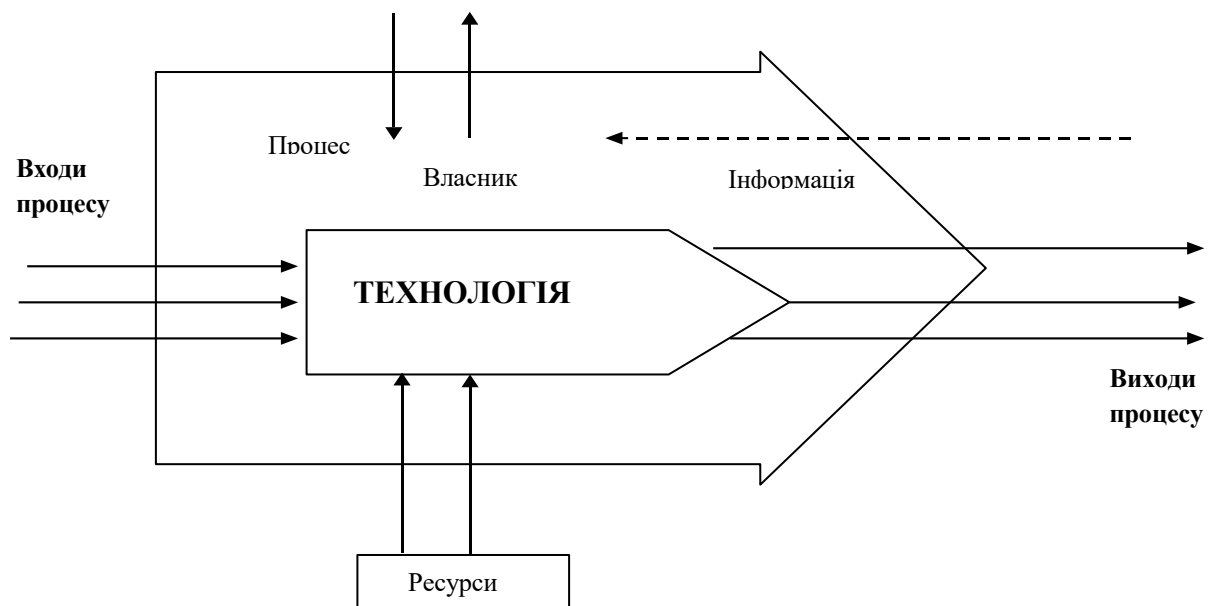


Рис.5.2. Загальна схема процесного підходу до управління

5.3. Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями та всередині самих організацій. Методологію ситуаційного підходу можна представити у вигляді процесу, що складається з чотирьох етапів.

1. Керівник має бути ознайомлений із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Це передбачає розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, методів планування, контролю та прийняття рішень.

2. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки, – як позитивні, так і негативні, – від застосування даної методики або концепції.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації.

4. Керівник повинен бути здатним погоджувати конкретні прийоми, із конкретними управлінськими ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом за існуючих обставин.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає суть системного підходу?
2. Які типи систем виділяють у менеджменті?
3. Назвіть принципи, що закладені в основі системного підходу.
4. Як у системному підході описуються «входи», «процеси» і «виходи» організації?
5. У чому полягає суть процесного підходу?
6. Які групи процесів виокремлюють у сучасних організаціях?
7. Що таке ситуаційний підхід та які етапи він охоплює?
8. Поясніть відмінність між процесним і ситуаційним підходами.
9. Наведіть приклади застосування ситуаційного підходу в управлінні.
10. Аргументуйте значення інтегрованих підходів для підвищення ефективності організацій.

Тема 6. Принципи менеджменту

Питання до розгляду:

6.1. Суть принципів менеджменту

6.2. Загальні принципи менеджменту

6.3. Конкретні принципи менеджменту

6.1. Суть принципів менеджменту

Менеджмент - це творчість, яка заснована на певних принципах.

Слово «принцип» походить від латинського «*princīpium*» - початок, основа. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності.

Принципи менеджменту - основні вихідні положення, провідні ідеї, норми, якими

мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність.

Принципи визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Принципи менеджменту повинні базуватися на законах розвитку суспільства і закономірностях управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління, мати правове оформлення, тобто бути закріпленими в нормативних документах.

Принципи управління відображають суттєві причинно-наслідкові зв'язки між окремим елементами системи управління організацією. Знання і застосування їх у практиці управління посилюють цілісність і впорядкованість системи управління і дають можливість досягти поставлених цілей.

Набір принципів, які застосовуються у практиці управління називають ідеологією управління.

6.2. Загальні принципи менеджменту

Всі принципи менеджменту поділяють на:

- загальні (дія яких поширюється на всю систему управління);
- конкретні (відносяться тільки до окремих частин, елементів системи управління, або відокремлених напрямків управлінської діяльності).

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер і впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

Загальними принципами сучасного менеджменту є:

1. Принцип цілеспрямованості - це спрямовування діяльності організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених завдань, згуртовуючи зусилля її працівників на досягнення цих цілей.

2. Принцип науковості - своєчасно виявляти прогресивні тенденції суспільного розвитку; здійснювати управління організацією, використовуючи найсучасніші, найновіші досягнення в науці управління.

3. Принцип ієрархічності - передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим.

Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, розстановці кадрів.

4. Принцип розподілу прав, обов'язків і відповідальності - кожен працюючий в організації повинен знати свої права і обов'язки, а також за що він несе відповідальність. Всі ці елементи повинні бути взаємно узгоджені і спрямовані на досягнення цілей організацією.

5. Принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

6. Принцип дольової участі кожного працюючого в загальних результатах діяльності організації - цей принцип полягає у тому, що кожен працюючий в організації повинен знати величину свого вкладу у кінцеві результати діяльності організації і одержувати за це відповідно пропорційну винагороду.

7. Принцип єдиначальності - передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює (кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника і підпорядковуватись лише йому одному).

8. Принцип стимулювання - передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів.

9. Принцип забезпечення зворотного зв'язку - це одержання інформації про результати роботи, які дають можливість порівняти фактичний стан з планом.

10. Принцип централізації і децентралізації управління - визначає оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні, що передбачає необхідність вмілого використання єдиначальності і колегіальності

11. Принцип ефективності та економічності - організація у процесі досягнення цілей повинна прагнути до ефективного поєднання всіх видів ресурсів при найменших витратах.

6.3. Конкретні принципи менеджменту

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

До особливих (конкретних) принципів управління відносять принципи управління окремою організацією, підприємством, фірмою, компанією або її окремими підрозділами.

Так, наприклад, підприємства торгівлі виділяють зазвичай такі приватні принципи в управлінні: ритмічність, безперервність, паралельність і спадкоємність управлінських процесів. Американська фірма комп'ютерів «IBM» в управлінні дотримується трьох принципів: повага особистості, довічна зайнятість, рівні можливості для всіх. Японська компанія «Міцусіта електрик» керується наступними принципами управління: об'єктивність, справедливість, згуртованість, вдячність, скромність, гармонія, оцінка.

А також до особливих принципів відносять принципи організації окремих конкретних напрямків управлінської діяльності: принципи побудови організаційної структури управління організацією, принципи делегування, принципи планування.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке принципи менеджменту?
2. Як поділяють принципи менеджменту?
3. У чому полягає принцип цілеспрямованості?
4. Як реалізується принцип науковості у практиці управління?
5. У чому полягає принцип ієрархічності?
6. Яке значення має принцип розподілу прав, обов'язків і відповідальності?
7. Які ознаки характеризують принцип системності?
8. Наведіть приклади реалізації конкретних принципів менеджменту.
9. Аргументуйте необхідність дотримання принципів менеджменту для ефективності організації.

Розділ 2. Організація як об'єкт управління

Тема 7. Загальні риси та класифікація організацій

Питання до розгляду:

7.1. Організація як відкрита динамічна система

7.2. Класифікація організацій

7.1. Організація як відкрита динамічна система

Термін організація вживається в менеджменті в двох значеннях:

- організація як функція менеджменту;
- організація як соціальне утворення.

В другому значенні: організація – група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети.

Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам за М. Месконом:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

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

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація».

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення.

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

Відкрита система має вхід (всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація) та вихід (продукція, послуги, прибуток, освоєння ринку, забезпечення працівників).

Організація складається з:

- **керуючої системи** – суб'єкт менеджменту - апарат управління, в склад якого входять керівники всіх рівнів, їх заступники, спеціалісти та допоміжний персонал, який виконує функції менеджменту;
- **керованої системи** – об'єкт менеджменту - предмет, процес, явище, на які спрямований управлінський вплив (робочі місця, відділи, бригади, цехи, виробничий та інші процеси, в центрі яких працівник або трудовий колектив).

Керуюча система та підсистема, якою керують, знаходяться постійно у взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодії.

Взаємодію керуючої та керованої системи показано на схемі рис.7.1. Всі організації характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища ;
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної).

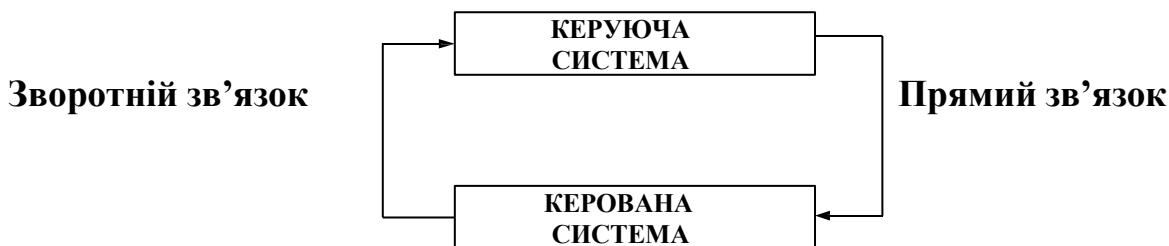


Рис.7.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи організації

7.2. Класифікація організацій

Організації класифікують за різними ознаками:

1) За метою і характером діяльності:

- комерційні (підприємницькі) - функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів;
- некомерційні - існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави.

2) За формою власності:

- приватні - діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- колективні - діють на основі колективної власності;
- комунальні - діють на основі комунальної власності територіальної громади;
- державні - діють на основі державної власності;
- змішані - засновані на базі об'єднання майна різних форм власності;
- спільні комунальні підприємства - діють на договірних засадах спільного

фінансування територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

3) За галузевим та функціональним видом діяльності:

- промислові
- будівельні
- сільськогосподарські
- транспортні
- торгівельні
- банківські
- туристичні

4) За характером внутрішніх взаємовідносин між людьми:

- формальні організації – це організації, які офіційно зареєстровані. Вони мають документально зафіксовані назву, адресу, рахунки в банку, а робота людей в них свідомо організована й регламентується законами. Діяльність формальної організації підпорядкована загальній меті, яка відома всім членам організації.

- неформальні організації – це організації, які виникають спонтанно (самі собою). Це будь-яка спільнота людей, в якій немає усвідомленої загальної мети. Неформальна організація зазвичай виникає в формальній, ґрунтується на підставі дружніх стосунків, симпатій, спільних інтересів (любителі певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів).

5) За кількістю цілей:

- прості організації (мають одну ціль);

- складні (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

6) За способом утворення та формування статутного капіталу:

- унітарні - створюються одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї);

- корпоративні - утворюються, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням.

7) За розмірами (величиною):

- мікропідприємства (до 10-ти працівників);
- малі (до 50-ти працівників);
- середні (до 250 працівників);
- великі (понад 250 працівників).

Питання для самоконтролю:

1. В якому значенні вживається термін організація в менеджменті?
2. Назвіть підходи до класифікації організацій.
3. Чим відрізняється формальна організація від неформальної?
4. Які основні відмінності існують між комерційними та некомерційними організаціями?
5. Як організації поділяють за формами власності?
6. Як організації класифікують за сферою діяльності?
7. Наведіть приклади організацій різних типів.
8. Аргументуйте значення класифікації організацій для діяльності менеджера.

Тема 8. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації

Питання до розгляду:

8.1.Вертикальний поділ праці

8.2.Горизонтальний поділ праці

8.1. Вертикальний поділ праці

Найхарактернішою ознакою організації є поділ праці.

В організації виокремлюють дві внутрішні форми поділу праці:

- 1) горизонтальний поділ праці – це розподіл роботи на спеціалізовані завдання;
- 2) вертикальний поділ праці – робота з координації дій в процесі діяльності організації.

Через те, що робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу груп, для того, щоб вона була успішною. Саме це проявляється у вертикальному поділі праці.

Наслідком вертикального поділу праці є створення **рівнів управління**, горизонтального – поділ менеджерів за сферами.

За рівнями управління розрізняють три групи менеджерів (керівників):

- менеджери вищого рівня розробляють мету організації, загальну стратегію та політику її діяльності. Також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій, тощо (директор, заступники директора; президент, віце-президенти; ректор, проректори);

- менеджери середнього рівня відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня (завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу);

- менеджери нижчого рівня – операційні управлінці координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців (майстер, начальник виробничої ділянки, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець).

8.2. Горизонтальний поділ праці

Горизонтальний поділ праці визначає організаційну структуру організації. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації. Поділ великого обсягу праці на велику кількість невеликих завдань дає можливість виробляти більше продукції, ніж коли велика кількість працівників працює самотійно.

На рис.8.1 показано, як у межах однієї організації менеджерів можна розрізняти за рівнями і сферами.

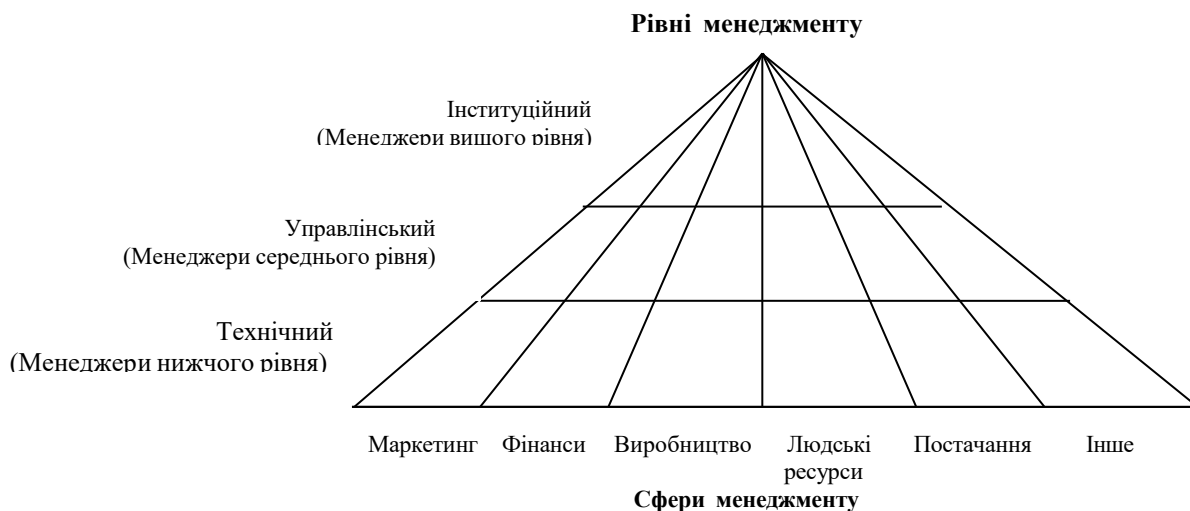


Рис. 8.1. Категорії менеджерів за рівнями і сферами

У дуже малих організаціях горизонтальний поділ праці не можна досить чітко

встановити. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ праці за рахунок утворення підрозділів, які виконують конкретні завдання та досягають конкретних цілей. Їх часто називають відділами, службами.

Горизонтальний поділ праці визначає менеджерів із маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів, менеджерів людських ресурсів тощо.

Менеджери з маркетингу працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу - переконання споживачів і клієнтів купувати товари і послуги організації. Їхні обов'язки – розробка нових продуктів, просування товарів на ринку і реалізація.

Фінансові менеджери переважно мають справу з фінансовими ресурсами організації. Вони відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність операційних менеджерів пов'язана зі створенням та керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. В обов'язки операційних менеджерів входить – виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і вибором місця розташування підприємства.

Менеджери людських ресурсів відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і підбирання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки та звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

Загальні менеджери повинні бути обізнані з усіма функційними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися у якійсь одній галузі.

Питання для самоконтролю:

1. Що означає вертикальний поділ праці?
2. Які функції виконує вертикальний поділ праці?
3. У чому полягає горизонтальний поділ праці?
4. Які переваги має горизонтальний поділ праці?
5. Чим відрізняється вертикальний поділ від горизонтального?
6. Які недоліки може спричинити надмірний поділ праці?
7. Як поєднання вертикального та горизонтального поділу впливає на діяльність організації?
8. Наведіть приклади вертикального та горизонтального поділу праці.
9. Аргументуйте значення раціонального поділу праці для ефективності організації.

Тема 9. Середовище діяльності організації

Питання до розгляду:

9.1. Внутрішнє середовище організації

9.2.Зовнішнє середовище організації

9.3.Концепції життєвого циклу організації

9.1. Внутрішнє середовище організації

В організації, як відкритій системі, розрізняють її внутрішнє і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом змінних, які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва.

Для ефективного господарювання кожна організація має сформулювати загальні цілі, які розробляються вищим керівництвом і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних.

В структурі поєднуються горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт та несе відповідальність за їх виконання.

Завдання - це види робіт, які необхідно виконати підрозділами і окремими працівниками в зумовлений термін і визначеними способами.

Виконання будь-якого завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та інші ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.).

Персонал (люди) – це найважливіший ситуаційний (змінний) фактор будь-якої організації. Роль персоналу (людей) організації визначається такими основними факторами: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, відношенням до цінностей та їх розуміння тощо.

У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним

вимогам.

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Організаційну культуру формують об’єктивні (організаційні табу, звичаї, зразки поведінки, мова спілкування, гасла) та суб’єктивні елементи (місце розташування, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації).

9.2. Зовнішнє середовище організації

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (дії) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (дії):

- постачальники ресурсів;
- маркетингові посередники;
- конкуренти;
- споживачі продукції та послуг;
- контактні аудитори.

Фактори непрямого (опосередкованого) впливу:

- стан економіки (економічні фактори);
- міжнародні фактори;
- політичні фактори;
- науково-технічні фактори;
- соціально-культурні фактори;
- екологічні фактори;
- природні.

9.3. Концепції життєвого циклу організації

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу (табл.9.1), що визначають особливості виробничо-

Етапи життєвого циклу організації

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

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

Питання для самоконтролю:

1. Які основні елементи внутрішнього середовища організації?
2. Як цілі організації формуються і доводяться до підрозділів?
3. У чому полягає значення структури організації?
4. Як завдання впливають на ефективність функціонування підрозділів?
5. Що входить до системи технологій організації?
6. Яку роль відіграють працівники у внутрішньому середовищі?
7. Що відносять до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?
8. Які елементи включає зовнішнє середовище опосередкованого впливу?
9. Назвіть основні етапи життєвого циклу організації.
10. Наведіть приклади впливу зовнішнього середовища на діяльність конкретної організації.

Розділ 3. Планування як функція менеджменту

Тема 10. Поняття та класифікація функцій менеджменту

Питання до розгляду:

10.1. Характеристика функцій менеджменту

10.2. Загальні функції менеджменту

10.3. Конкретні функції менеджменту

10.1. Характеристика функцій менеджменту

Одним з основних компонентів, що складають зміст управління, є функції. Термін «функція» походить від латинського слова «functio» і означає «діяльність», «робота», «виконання», «здійснення».

Вперше поняття «управлінська функція» було введено у теорію менеджменту представником адміністративної школи менеджменту А. Файолем. Він розглядав підприємство як складний функціональний організм, розчленував його на частини, виділивши характерні для них види діяльності, типові для усіх підприємств.

Таким чином, для виконання тієї чи іншої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно одержати в кінцевому результаті, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати її виконання. Все це і є функціями менеджменту. Функції менеджменту виникли в результаті поділу та спеціалізації праці. Кожна управлінська функція являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій.

Функція – чітко окреслене коло завдань та проблем, які вирішуються певною посадовою особою (менеджером) чи структурним підрозділом апарату управління в процесі управління організацією.

10.2. Загальні функції менеджменту

Розрізняють загальні та конкретні функції менеджменту. Загальними є функції єдині для всіх ланок і рівнів управління. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією.

В літературі зустрічається понад 50 різних класифікацій загальних функцій

менеджменту. Загалом виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти функцій.

Вчені Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі виділили чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Сучасні підходи в менеджменті пропонують визначати п'ять загальних функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Планування – це функція менеджменту, яка являє собою відносно відокремлений вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації.

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати та взаємодіяти для досягнення спільної мети.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Контроль – функція менеджменту, застосування якої передбачає систематичне спостереження за ходом виконання прийнятих управлінських рішень для виявлення відхилень від встановлених норм і правил, вимог.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на коригування, усунення відхилень, збоїв, недоліків в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

10.3. Конкретні функції менеджменту

Якщо загальні функції менеджменту є загальними для будь-яких процесів управління, то конкретні (специфічні) функції властиві тим або іншим конкретним елементам системи, відображаючи їхню специфіку. До конкретних (специфічних) можна віднести: управління фінансами, персоналом, торгівельними та технологічними процесами, управління працею і заробітною платою, управління товарними запасами.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

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

– ознакою об'єкту – функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проєктною групою;

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

За змістом кожна конкретна функція менеджменту в організації, є своєю чергою комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль. Наприклад, відділ праці і заробітної плати торговельного акціонерного товариства займається розробкою плану з праці і кадрів, організовує роботу з нормування витрат, встановлює потреби відділів у робочій силі, розробляє заохочувальні системи оплати праці, контролює правильність застосування тарифних розрядів, тарифних ставок, системи оплати праці тощо. Таким чином, виконуючи свою конкретну функцію управління, відділ праці і заробітної плати в той же час реалізовує і загальні функції управління підприємством. Крім цього, зміст конкретних функцій менеджменту в різних організаціях відображає специфіку і напрямки діяльності цих організацій (тип, складність виробництва продукції, надання послуг споживачам, спеціалізацію, масштаби).

Таким чином, носієм конкретних (специфічних) функцій є частина керуючої системи, носієм загальних функцій є вся керуюча система.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке функції менеджменту?
2. У чому полягає характеристика загальних функцій менеджменту?
3. Які функції відносять до загальних, а які – до конкретних?
4. Як співвідносяться загальні й конкретні функції менеджменту?
5. Чому загальні функції є універсальними для всіх організацій?
6. Наведіть приклади конкретних функцій менеджменту в різних організаціях.
7. Як специфіка діяльності впливає на набір конкретних функцій?
8. Поясніть роль керуючої системи в реалізації функцій менеджменту.

Тема 11. Планування як функція менеджменту

Питання до розгляду:

11.1. Суть та основні завдання планування

11.2. Класифікаційні ознаки планування

11.1. Суть та основні завдання планування

Планування - це початковий етап управління. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень і функцій менеджменту.

Планування – це функція менеджменту, яка являє собою відносно відокремлений вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Основним питанням планування є: визначити, що робити організації і що повинні робити її члени, щоб досягнути поставлених цілей. За суттю - це підготовка сьогодні до завтрашнього дня, визначення того, що потрібно і як цього домогтися.

У процесі планування організація вирішує такі проблеми:

- визначає цілі, які вона намагатиметься досягти;
- шукає ресурси необхідні для досягнення цілей;
- забезпечує формування організаційної структури фірми;
- підвищує трудову активність працівників шляхом планування різноманітних мотиваційних заходів;
- створює основу для надійного контролю.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою надає усім процесам однонаправленості і скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, якісно та якомога швидше вирішувати різноманітні завдання управління.

11.2. Класифікаційні ознаки планування

Плани організації класифікують за різними ознаками:

1. За змістом:

- техніко-економічне планування - передбачає розробку показників розвитку техніки і економіки підприємства;
- оперативно-виробниче планування - форма конкретизації техніко-економічних планів; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремих підрозділів;
- бізнес-планування - передбачає розробку бізнес-планів.

2. За рівнем керівництва:

- корпоративне (загально-організаційне, заводське) — відноситься до всієї організації, до її вищого рівня керівництва;
- цехове - застосовується на середньому рівні керівництва;
- виробниче - охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), належить до низового рівня керівництва.

3. За часовими термінами:

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

4. За стадіями розробки:

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

5. За ступенем повторюваності:

- одноразове - розроблюється через запровадження окремих проектів чи програм;
- стабілізуюче - полягає у розробці конкретних показників для робочих операцій, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі (стандартні інструкції і процедури, графіки, розклади;
- ситуаційне - визначає порядок дій у надзвичайних ситуаціях. (економічний спад, інфляція, нещасні випадки, пожежі, кризи).

6. За об'єктом:

- плани процесів - визначають перебіг протікання процесів у просторі й часі;
- плани використання ресурсів - спрямовані на оптимальне використання ресурсів, визначають їх необхідну кількість для виконання завдань.

7. За видами діяльності:

- фінансове - процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення організації необхідними фінансовими ресурсами;

- кадрове - це забезпеченню персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць, забезпечення високого рівня кваліфікації працівників;

- маркетингове - це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми.

8. За обов'язковістю планових завдань виділяють:

- директивне планування - процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер;

- індикативне планування - найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. Такий план має направляючий, рекомендаційний характер.

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

Питання для самоконтролю:

1. Чому планування вважають початковим етапом управління?
2. Дайте визначення поняттю «планування».
3. Які основні завдання виконує планування в організації?
4. Як планування забезпечує основу для управлінських рішень?
5. У чому суть класифікаційних ознак планування?
6. Як планування допомагає визначати майбутній стан організації?
7. Поясніть різницю між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням.
8. Наведіть приклади управлінських ситуацій, де планування відіграє ключову роль.

Тема 12. Суть та методи організаційного планування

Питання до розгляду:

12.1. Суть організаційного планування

12.2. Методи організаційного планування

12.1. Суть організаційного планування

За функціональною спрямованістю виокремлюють економічне і організаційне планування.

Економічне планування – розробка планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників (досягнення певного рівня реалізації, прибутку, якості продукції).

У процесі економічного планування застосовують такі методи: балансовий, техніко-економічних розрахунків, екстраполяції, нормативний, економіко-математичного моделювання та ін.

Проте, наука менеджменту основну увагу приділяє організаційному плануванню, суть якого полягає в розробці та організації процесу досягнення поставлених цілей.

Організаційне планування – комплекс планів, які визначають напрямки роботи управлінських працівників всіх рівнів і ланок, а також заходи, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

В організаційному плануванні задіяні всі лінійні та функціональні менеджери організації - та їх підлеглі. Розробляють організаційні плани, використовуючи чинні регламенти: статут, положення про відокремлені виробничі підрозділи організації та відділи апарату менеджменту, посадові інструкції. На їх основі лінійні та функціональні менеджери визначають роботи, які вони протягом певного періоду часу виконуватимуть самостійно згідно зі своїм службовим становищем, і конкретизують підлеглим види робіт, які, згідно з посадовими інструкціями, підлягають виконанню останніми. Менеджер на власний розсуд може делегувати підлеглим роботи, які за посадовим статусом повинен виконувати сам. Крім того, працівники самостійно планують роботи, передбачені посадовою інструкцією, але нерегламентовані або не

делеговані безпосереднім керівником. Отже, план виконавця охоплює заплановані або делеговані безпосереднім керівником і самостійно визначені роботи.

12.2. Методи організаційного планування

Організаційне планування має власні прийоми та методи, які відрізняють його від економічного (рис.12.1).

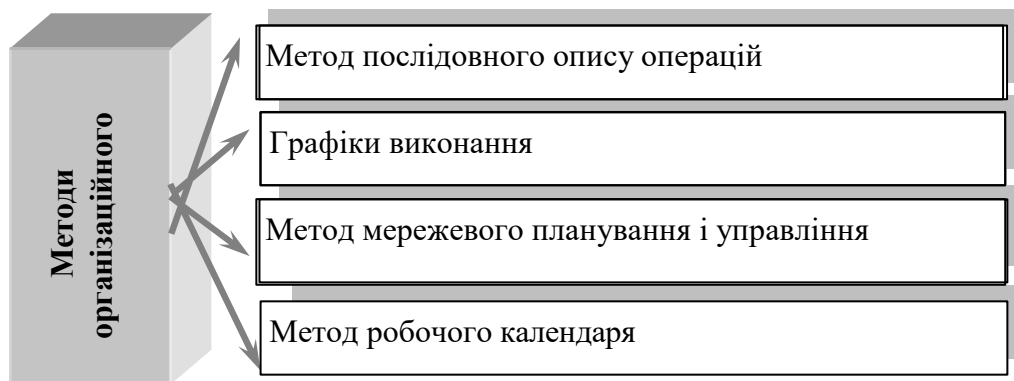


Рис.12.1. Методи організаційного планування

До методів організаційного планування належать наступні:

1. Метод послідовного опису операцій. Полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.

2. Графіки виконання. Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. Метод мережевого планування й управління. Його суть полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого планування є «події», «роботи», «мережа», «критичний шлях».

Події – певні проміжні або остаточні результати роботи.

Роботами (діями) є процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових.

Мережею (мережевим графіком) називають графічне зображення послідовності робіт і подій.

Критичний шлях – послідовність взаємопов'язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, визначає тривалість усієї операції.

4. Метод робочого календаря.

Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (табл.12.1).

Таблиця 12.1

Робочий план дня

Час дня, год.	Завдання, дії	Роботи, цілі	Примітка

Професійну компетентність менеджера характеризує вміння підібрати відповідні методи організаційного планування та комплексно використовувати їх у практиці управління.

Питання для самоконтролю:

1. Що розуміють під організаційним плануванням?
2. Чим організаційне планування відрізняється від економічного?
3. Які основні завдання організаційного планування?
4. Назвіть основні методи організаційного планування.
5. У чому полягає суть балансового методу?
6. Поясніть зміст нормативного методу планування.
7. Як використовують методи мережевого планування?
8. Наведіть приклади практичного застосування методів організаційного планування.

Тема 13. Поняття та етапи стратегічного планування

Питання до розгляду:

12.1.Суть стратегічного планування

13.2.Етапи стратегічного планування

13.3.Особливості тактичного та оперативного планування

13.1. Поняття стратегічного планування

Основною класифікацією планів є класифікація за часовими термінами, відповідно до якої, виділяють:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування.

В процесі планування всі види планів розробляються поетапно: розробка стратегії розвитку підприємства, визначення тактики, складання оперативних планів.

Стратегічне планування є одним із найважливіших завдань менеджменту, оскільки ефективне управління організацією неможливе без визначення стратегічних напрямів її розвитку.

Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке являє собою добір цілей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей підприємства.

Стратегічний план – це генеральний план, який містить рішення щодо пріоритетів та послідовностей дій необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія здебільшого розробляється найвищим керівництвом (рада директорів та менеджери вищого рівня), але її реалізація передбачає участь керівників всіх рівнів управління. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та складаються на термін від 3- 5-10 років, хоча існують плани і на більш тривалий період.

Стратегічне планування передбачає:

- встановлення місії і цілей організації,
- аналіз середовища та стану організації,
- оцінку стратегічних альтернатив,
- вибір стратегії.

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії (в перекладі з грецької «strategos» - «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягти мети).

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

13.2. Етапи стратегічного планування

Етапи стратегічного планування:

1. Визначення місії організації.
2. Формування стратегічних цілей.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Аналіз потенціалу організації (внутрішнього середовища).

5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Вибір стратегії.
7. Реалізація стратегії.
8. Оцінка результатів реалізації стратегії.

Етап 1. Визначення місії організації.

Місія (в перекладі з лат. missio – доручення) – це основна загальна ціль організації, що визначає причину її існування.

Місія – це основний вид діяльності підприємства. **Місія організації** – це суперзавдання, природа бізнесу, головна мета існування та причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності.

Місія пояснює суть діяльності, специфіку бізнесу та шлях розвитку організації – все те, що відрізняє конкретну організацію від решти в цій галузі.

Досить часто керівники підприємства місію чи призначення підприємства вбачають в отриманні прибутку. Але прибуток хоча і є кінцевою метою діяльності підприємства, все ж загальною місією бути не може. Прибуток є внутрішньою проблемою підприємства, тобто це є ціль. Оскільки підприємство є відкритою системою, воно може ефективно функціонувати лише тоді, коли буде здатним задовольняти будь-яку потребу, що знаходиться ззовні нього. Щоб мати прибуток, необхідний для виживання підприємство повинне стежити за середовищем, у якому воно функціонує. Тому місія підприємства – це найбільш повне задоволення потреб населення в товарах і послугах.

Формування місії організації дає відповідь на критичне запитання: «Для чого існує наш бізнес?». Місія організації може формулюватися приблизно так: «Ми працюємо, щоб зробити світ ... (чистішим, обізнаним, кращим і т. д.)».

Етап 2. Формування стратегічних цілей.

Цілі підприємства формуються і визначаються згідно з загальною місією. Місія є підґрунтям для формування цілей, відповідно до яких приймаються управлінські рішення.

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

Це результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну,

тісно пов'язані зі стратегічним баченням та цінностями компанії.

Цілі управління підприємством визначають концепцію розвитку і основний напрямок ділової активності. На досягнення цілей спрямований процес управління в організації.

Етап 3. Аналіз зовнішнього середовища.

Після визначення місії та цілей організації починається діагностичний етап стратегічного планування. Перший та найважливіший крок - вивчення зовнішнього середовища діяльності підприємства чи організації.

Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища полягає в дослідженні факторів прямого впливу (постачальники; споживачі продукції та послуг; конкуренти; громадські установи; посередники) та непрямого впливу (економічні фактори; міжнародні фактори; політичні обставини; соціально-культурні фактори; екологічні фактори).

Етап 4. Аналіз потенціалу організації (внутрішнього середовища).

Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження).

Однією з найпоширеніших методів оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації є SWOT-аналіз. Аналіз сильних та слабких сторін здійснюється для оцінки того, чи має організація внутрішні сили, для того щоб використати зовнішні позитивні зміни.

Етап 5. Аналіз стратегічних альтернатив.

Провівши аналіз середовища, керівники спрямовують свої зусилля на розробку варіантів досягнення місії організації, враховуючи результати проведених досліджень. Тобто, відбувається розробка варіантів (альтернатив) стратегії організації.

Аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства (організації) та вибір однієї із них є кульмінаційним моментом стратегічного планування.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу досягти цілей організації в межах вибраного напрямку й обмежень на використання

ресурсів. Їх відмінними ознаками є форми, методи, засоби, шляхи, час досягнення поставлених цілей, ступінь досягнення кожної з них, обсяг ресурсного потенціалу, що буде використовуватись, та інше.

Організація вибирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності із сукупності стратегічних альтернатив.

Етап 6. Вибір стратегії.

Вибір стратегії та її формування для кожної організації є складним процесом, це впорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із аналізом ринкових чинників (конкуренція, попит і пропозиція), які безпосередньо впливають на успіх або крах організації.

Вибирається краща стратегія залежно від місії організації, перспектив розвитку, внутрішньої культури, факторів середовища, прийнятого рівня ризику і розробляється остаточний варіант стратегічного плану діяльності організації. Вибір і формування стратегії має особливе значення, він націлений на зростання обсягів реалізації та максимізацію прибутку.

Етап 7. Реалізація стратегії.

Реалізація стратегії здійснюється за двома напрямками:

- 1) з використанням адміністративних важелів на підставі тактики, політики, процедур та правил;
- 2) за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Складові елементи адміністративного напрямку:

Тактика – це конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури пропонують дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

Правила точно вказують, що саме слід робити в цій ситуації. Правила і процедури: вказують працівникам напрям дій;

- виключають повторення;
- дають змогу передбачити події;
- сприяють порівнянню з минулим.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні цілями. Бюджет – це метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній (цифровій) формі. Під час контролю з бюджетом будуть співвідносити фактично досягнуті результати.

Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації, джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.

Етап 8. Оцінка результатів реалізації стратегії.

Оцінка результатів реалізації стратегії проводиться за двома напрямками:

- аналіз результатів;
- порівняння результатів з місією та цілями.

13.3. Особливості тактичного та оперативного планування

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, основним завданням якого є втілення стратегії у конкретні проекти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проєктів.

Тактичне (середньострокове) планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців.

Тактичні плани розробляються на період від одного до п'яти років. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

Оперативне (поточне, короткострокове) планування – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць, декаду), в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів за підрозділами, службами, окремими виконавцями із зазначенням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв'язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруку, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов'язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

Оперативне планування поєднує у собі два напрямки роботи:

1) календарне планування – в рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виконання випуску продукції;

2) диспетчеризація – включає в себе роботи, що необхідні для безпечного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів та ходу виробництва.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення стратегічного планування.
2. Які особливості стратегічного планування виділяють?
3. Назвіть основні етапи стратегічного планування.
4. У чому полягає відмінність між тактичним та стратегічним плануванням?
5. Які особливості оперативного планування?
6. Як стратегічне планування пов'язане з місією організації?
7. Аргументуйте необхідність стратегічного планування для сучасних організацій.

Тема 14. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування

Питання до розгляду:

14.1. Поняття та елементи SWOT-аналізу

14.2. Методика та етапи проведення SWOT-аналізу

14.3. Загальні характеристики сильних і слабких сторін

14.4. Загальні зовнішні можливості та загрози

14.1. Поняття та елементи SWOT-аналізу

Аналіз – необхідна частина процесу управління, під час якого збирають інформацію з наявного статистичного чи іншого матеріалу шляхом анкетування, інтерв'ювання й експертних оцінок (статистичні, бухгалтерські звіти). Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх

окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, потрібно обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп.

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства та об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT-аналіз.

SWOT – аналіз є однією з найпоширеніших методів оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації. SWOT – це аббревіатура з перших літер англійських слів (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози).

SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно містити базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Найважливіше завдання SWOT-аналізу - допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу:

- 1) сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- 2) слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються;
- 3) можливості (opportunities) – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату;
- 4) загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

14.2. Методика та етапи проведення SWOT-аналізу

Методика SWOT-аналізу – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінювання реального стану управлінської та маркетингової ситуації в установі. Він допомагає систематизувати усі проблемні ситуації, які є зараз чи можуть відбутися у майбутньому; краще розуміти види наявних ресурсів, їхню структуру, на які варто опиратися у покращенні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього середовища, фірм-конкурентів зокрема; залучати і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку і за можливості уникнути небезпек; приймати зважені важливі рішення, які підуть на користь розвитку бізнесу.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. Спочатку виявляють сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства.

Етапи проведення SWOT-аналізу:

1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Для цього потрібно скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; за цими параметрами визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Цей етап дозволяє зробити ще один важливий крок – оцінити ринок. Саме тут відбувається оцінювання ситуації поза підприємством і можна зрозуміти позитивні можливості та ймовірні погрози, яких варто побоюватися та за можливості уникати.

3. Порівняння сильних і слабких сторін підприємства з огляду на гіпотетичні та реальні можливості і погрози, які існують на ринку.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується у категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці SWOT (рис.14.1).

Внутрішнє середовище		Можливості (шанси) 1 2 і т.ін.	Загрози 1 2 і т.ін.
	Сильні сторони 1 2 і т.ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1 2 і т.ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)

Рис.14.1. Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх потрібно враховувати у ході розроблення стратегій певного типу:

1) поле СіМ – передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

2) поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін);

3) поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал та відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Останнє поле іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

14.3. Загальні характеристики сильних і слабких сторін

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі наведені в таблиці 14.1. Водночас сильні сторони трактуються як потенційні внутрішні переваги, а слабкі сторони – потенційні внутрішні недоліки.

Сильні сторони (Strengths) – це те, що ваша установа робить добре, що виділяє

вас на фоні конкурентів, ті переваги, які ви і ваші послуги мають перед іншими установами і організаціями. Наприклад, такими перевагами можуть бути: статус визнаного лідера, досвід проєктної та фандрейзингової діяльності, інноваційна активність, ефективна реклама, фінансова стійкість, унікальні проєкти, спеціалізація, сильні партнери, цікаві заходи, креативні дослідження, залучення волонтерів, командна робота, безбар'єрний доступ, підвищена комфортність, обслуговування додаткових груп споживачів, широка номенклатура нових послуг тощо.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це проблеми, які вимагають уваги. Тут необхідно максимально чесно перелічити сфери, в яких у вашій установі є складнощі

Таблиця 14.1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні Переваги	Потенційні внутрішні Недоліки
– конкурентні переваги (унікальність); – сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; – жорсткий конкурент на ринку; – стратегія наступу чи інша важлива стратегія; – сприяння зростанню кількості цільових груп споживачів чи їхній лояльності; – вища за середню обізнаність про стан ринку; – можливості захисту від конкурентів; – диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; – достатні фінансові ресурси; – вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; – добре вивчений ринок, потреби покупців; – вища за середню рентабельність; – прибутковість та маркетингові навички	– відсутність реальних конкурентних переваг; – постійні атаки з боку ключових конкурентів; – нижчі за середні темпи зростання; – брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; – втрата репутації у споживачів; – «пасіння задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; – недоліки в стратегічній діяльності; – брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; – виробництво з високими витратами, старіння потужностей; – відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; – «новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено; – відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

14.4. Загальні зовнішні можливості та загрози

Можливості (Opportunities) – це ті сфери, в яких сильні сторони

використовуються недостатньо. Можна навести такі приклади резервів для зростання: вигідне географічне положення (поруч з отримувачами послуг або в центрі населеного пункту), розширення асортименту бібліотечної продукції і послуг за рахунок долучення до електронного врядування, робота з новими групами населення (переселенці), підвищення кваліфікації персоналу шляхом дистанційної освіти або участі у тренінгах, залучення коштів благодійних фондів.

Загрози (Threats) – це фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати шкоди вашій діяльності. До загроз можна віднести нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні, зростання цін на книги та періодичні видання, зміну потреб користувачів, зростання конкуренції, розрив відносин із партнерами або припинення їх діяльності, несприятливі демографічні зміни, зміни уподобань і смаків споживачів послуг.

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовує SWOT-аналіз наведені в таблиці 14.2.

Таблиця 14.2

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– розвиток економіки країни – соціально-політична стабільність – обґрунтоване законодавство	– інфляція – велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних)
– обслуговування додаткових груп споживачів – входження у нові ринки (сегменти) – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів – споріднена диверсифікація, товари з доповненнями – вертикальна інтеграція – можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп – самозаспокоєність ключових конкурентів – швидке зростання ринку	– зростання збуту товарів-замінників – уповільнений темп зростання ринку – «ворожі дії» з боку держави – тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу – виникнення труднощів в укладанні договорів із постачальниками та споживачами – зміни в потребах і смаках споживачів – негативні демографічні зміни – негативна екологічна ситуація – соціально-політична нестабільність

Звичайно, SWOT-аналіз не є досконалим. Порівняно з іншими методами він має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є легкість у використанні, доступність збирання інформації і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів, саме тому він зараз так часто застосовується менеджерами. Класифікація знань про внутрішні та зовнішні

фактори впливу на підприємство та відповідно на сам процес стратегічного планування, можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити аналітику ринку та ресурсів підприємства – це переваги використання SWOT-аналізу.

Найголовнішим недоліком SWOT-аналізу є те, що, хоча на вигляд він є простим і доступним, саме ця простота може призвести до поспішних висновків, недоведених та двояких понять. Тому дуже важлива достовірність та повнота вхідних даних. Кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, також дуже впливає на результат і подальшу тактику. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке SWOT-аналіз?
2. Які основні елементи SWOT-аналізу виділяють?
3. Назвіть етапи проведення SWOT-аналізу.
4. Як визначають сильні сторони організації?
5. Що відносять до слабких сторін організації?
6. Наведіть приклади можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.
7. Які загрози можуть впливати на організацію?
8. Як результати SWOT-аналізу впливають на вибір стратегії?

Тема 15. Види стратегій

Питання до розгляду:

15.1. Фактори вибору стратегії та стратегічні альтернативи

15.2. Види стратегій

15.1. Фактори вибору стратегії та стратегічні альтернативи

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Вибір базової стратегії для кожної фірми є складним процесом, який потребує врахування багатьох особливостей. Вибір стратегії доцільно здійснювати на основі оцінки таких факторів:

- рівень ризику;
- вплив минулих стратегій;
- вплив власників;
- залежність від фактору часу;
- наявність та поведінка конкурентів.
- фінансові можливості.

У теорії менеджменту виділяють такі чотири базові стратегічні альтернативи:

1. Обмежене зростання – підприємство встановлює цілі на основі досягнутих в попередньому плановому періоді результатів діяльності (наприклад невелике 3-10% розширене відтворення). Застосовується у зрілих, добре розроблених галузях з незмінними сталими технологіями, обмеженим ризиком, коли організації в основному задоволені своїм станом і не потребують додаткових інвестицій;

2. Зростання – характерне значне (15-100 %) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей над рівнем показників минулого періоду. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання проводиться шляхом розширення асортиментів товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання. Застосовується в недавно створених динамічних галузях, що відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології;

3. Скорочення – обирається в критичних випадках, коли бізнес занепадає. Рівень цілей встановлюється нижчий від досягнутого в минулому періоді – стратегія останнього кошту. Може використовуватися у трьох варіантах:

- ліквідація – розпродаж усіх матеріальних активів фірми за ліквідними цінами з метою одержання коштів на розрахунки з кредиторами;
- відкидання зайвого – відокремлення деяких структурних одиниць, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни;
- переорієнтація та модернізація – оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, технічних засобів та технології виробництва, реформування організаційної структури, можлива переорієнтація на суміжні галузі;

4. Поєднання (сполучення) – комбінація вищезгаданих стратегій, характерна для великих фірм, що діють у декількох галузях.

15.2. Види стратегій

Розрізняють наступні види стратегій:

1. Генеральна стратегія - відображає засоби реалізації місії фірмами
2. Ситуаційна стратегія - розробляється на випадок непередбачуваного повороту події, наприклад, банкрутства. Така стратегія вказує шляхи подолання проблем.
3. Функціональні стратегії (продуктово-ринкова, маркетингово-конкурентна, інноваційна, поглинання, капітальних вкладень (інвестиційна), експортна) - це головні робочі стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей компанії, що стоять перед її окремими підрозділами і службами.

За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг стратегії були класифіковані Майклом Портером, який поділив їх наступним чином:

1. Лідерство за цінами – це стратегія, що обирається підприємствами, для яких характерні низькі ціни за рахунок низьких виробничих та збутових витрат та великих обсягів. Вони в змозі різко зростати завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують, їх девізом може бути вислів: «Ніхто не робить це дешевше».
2. Диференціація – виділення якихось окремих рис товару чи всієї організації, яке може здійснюватися за різними ознаками: власний імідж, загальна цінність для покупця, інженерний дизайн та виконання, найвища якість, надійність продукту, технологічне лідерство, зручність в оплаті, повне обслуговування, повна лінія виробів.
3. Фокусування або стратегія спеціалізації – це вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб окремої групи покупців, концентрацію на обмеженому географічному просторі ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).
2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу

нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.
2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
3. Оборороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Питання для самоконтролю:

1. Які існують основні види стратегій організацій?
2. У чому полягає стратегія зростання?
3. Що означає стратегія стабілізації?
4. У яких випадках застосовують стратегію скорочення?
5. Чим відрізняється корпоративна стратегія від бізнес-стратегії?
6. Наведіть приклади використання різних стратегій на підприємствах.
7. Аргументуйте необхідність гнучкого підходу до вибору стратегії.

Тема 16. Організація як функція менеджменту

16.1. Зміст функції «організація»

16.2. Делегування повноважень в організації

16.3. Основні типи повноважень

16.4. Централізація і децентралізація управління

16.1. Зміст функції «організація»

В процесі господарської діяльності кожна фірма здійснює організаційну діяльність, суть якої полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей.

Організація як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв'язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Функція «організація» є наступною після функції «планування». Якщо функція планування відповідає на запитання – ЩО? (що включити в план? що почати? що необхідно передбачати?), то функція організації ставить питання – ХТО? і ЯК? (Хто і як буде реалізовувати план дій?) Тобто після того як був складений план, необхідно забезпечити його виконання.

За допомогою організації об'єднуються люди й підрозділи в єдиний виробничий організм та встановлюється взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління.

Дана функція проходить три фази свого здійснення, кожна з яких передбачає виконання окремих операцій:

1. **Фаза ініціювання** – охоплює роботи починаючи від виникнення ідеї організації і закінчуючи формуванням апарату управління, та включає в себе:

- визначення завдань організації;
- визначення способів вирішення поставлених завдань.

2. **Фаза облаштування (координації)** – від початку формування організації до визначення завдань поточної діяльності, передбачає:

- визначення видів діяльності;
- визначення складу виконавців;
- створення системи мотивації працівників;

3. **Фаза розпорядча (адміністрування)** – поточне керівництво організацією:

- делегування повноважень та обов'язків;
- визначення змісту розпоряджень;
- забезпечення процесу виконання розпоряджень.

Результатом здійснення функції «організація» є:

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією.
2. Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.
3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.
4. Формування штату працівників організації.

16.2. Делегування повноважень в організації

В процесі організаційної діяльності виділяються окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб виконання цих функцій стало

можливим – керівники наділяються повноваженнями, для них визначаються обов’язки та відповідальність.

Повноваження – влада, яка надається організацією посадовій особі і виявляється у праві приймати рішення, віддавати накази і розпорядження.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її працівників на виконання певних завдань.

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

Відповідальність – це обов’язок працівників вирішувати поставлені завдання та відповідати за їх виконання.

Обов’язки – необхідність виконання працівниками покладених на них функцій (поставлених завдань).

У випадку невиконання своїх обов’язків працівники та керівники притягуються до відповідальності.

Найвищий керівник не може управляти організацією і всіма аспектами її діяльності особисто, тому він здійснює делегування частини своїх повноважень працівникам, що займають відповідні посади. Повноваження делегуються посаді, а не особі, яка її займає.

Делегування – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень – це передавання прав на прийняття рішень щодо здійснення діяльності з вищого рівня до нижчого.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування – це акт, який перетворює людину в керівника.

Розподіл організаційних повноважень здійснюється зверху до низу, від одного рівня до іншого, утворюючи свого роду ієрархічні сходи, що дало процесу назву «делегування» або «скалярний процес» (рис.16.1).

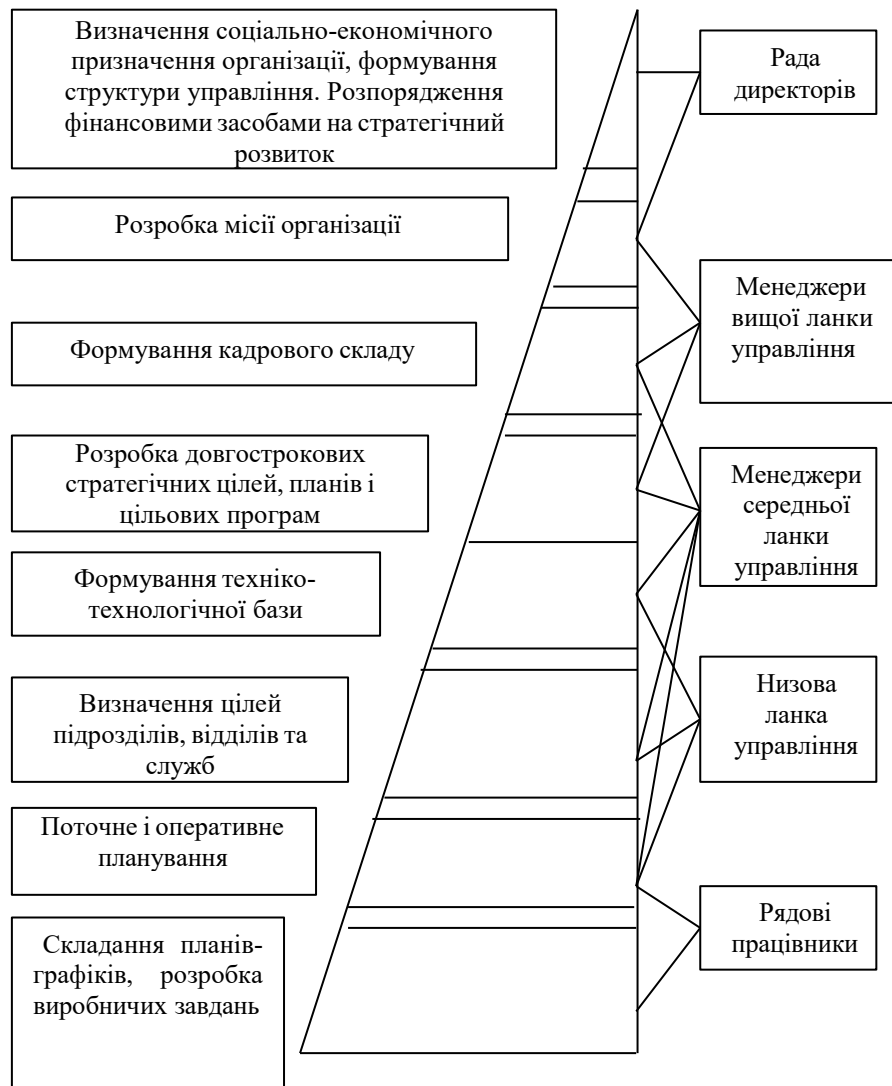


Рис. 16.1. Розподіл організаційних повноважень

16.3. Основні типи повноважень

Виділяють основні типи повноважень:

1) лінійні повноваження (ЛП) – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

ЛП включають управління по вертикалі, тобто від вищого керівника до нижчого. Наприклад, начальник відділу має право давати інструкції своїм підлеглим.

2) функціональні повноваження (ФП) – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

ФП дають право контролю за окремими видами (функціями) діяльності інших підрозділів (наприклад, робота з кадрами, організація обліку). ФП є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, така обмеженість порушує принцип

єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників - лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти.

Наприклад, фінансовий директор може мати функціональні повноваження щодо прийняття рішень, які стосуються бюджету, навіть якщо він не є прямим керівником інших відділів.

3) штабні (консультативні) повноваження - надаються спеціалістам або консультантам, які не мають прямого права давати вказівки, але здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Наприклад, юрисконсульт має штабні повноваження і надає юридичні рекомендації керівництву.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату:

- консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування);
- особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень:

1. Рекомендаційні повноваження (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарату; однак лінійні керівники не зобов'язані так чинити, вони можуть вирішити проблему на свій розсуд, навіть не інформуючи апарат);

2. Обов'язкові узгодження (оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма часом розширює повноваження апарату

до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж подавати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату);

3. Паралельні повноваження (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, надаючи йому прав відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноважування влади та попередження грубих помилок);

4. Функціональні повноваження (апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати чи заборонити певні дії в межах своєї компетенції; лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей);

5. Лінійні повноваження всередині апарату (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд, і менеджери у цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих).

16.4. Централізація і децентралізація управління

В залежності від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації.

В централізованій організації усі повноваження та відповідальність зосереджені в одній ланці управління і є прерогативою керівника цієї ланки.

В децентралізованій організації здійснюється делегування повноважень на нижчі рівні управління.

Децентралізація – це систематичне делегування повноважень на всіх рівнях управління і в усій організації.

Централізація – це процес, при якому прийняття рішень зосереджене в руках кількох людей.

Децентралізація – це не те ж саме, що делегування повноважень. Фактично,

децентралізація – це розширення делегування. Принцип децентралізації трохи інший. Схема децентралізації ширша: повноваження делегуються на найнижчий рівень управління.

Делегування повноважень – це процес, який здійснюється від однієї людини до іншої. А децентралізація завершена тільки тоді, коли відбулося максимально повне делегування.

Наприклад, генеральний менеджер компанії відповідає за отримання заяв на відпустку для всієї компанії. Генеральний менеджер делегує цю роботу менеджеру з персоналу, який тепер відповідає за прийом заяв на відпустку. У цій ситуації делегування повноважень мало місце. З іншого боку, за запитом менеджера з персоналу, якщо генеральний менеджер делегує ці повноваження всім керівникам відділів на всіх рівнях, в цій ситуації відбувається децентралізація.

Для широкого використання децентралізованого управління в організації потрібно, щоб управлінські працівники володіли високим рівнем професіоналізму і були компетентними в делегованих їм завданнях. Позитивні і негативні риси централізації та децентралізації управління наведено в таблиці 16.1.

Таблиця 16.1

Позитивні і негативні риси централізації та децентралізації управління

Позитивні риси (+ +)	Негативні риси (– –)
Централізація	
1	2
- посилює стратегічну спрямованість управління і забезпечує, при необхідності, концентрацію ресурсів на головних напрямках діяльності фірми; - дозволяє подолати невиправдане дублювання управлінських функцій і призводить до економії відповідних витрат (наприклад, створення централізованих бухгалтерій); - концентрує процес прийняття рішення в руках тих, хто добре знає загальну ситуацію, має великий світогляд, рівень культури	- витрачається багато часу на передачу інформації, яка значно викривляється або втрачається; - рішення приймається особами, які погано уявляють собі конкретний стан справ, а ті хто його добре знають, відсторонені від прийняття рішень.

Децентралізація процесу управління	
1	2
- дозволяє швидко розробляти і приймати рішення, в тому числі при участі безпосередніх виконавців; - об'єктивно відображає в цих рішеннях конкретну ситуацію; - дозволяє відмовитись від детальних інструкцій з центру, знизивши його перевантаження вторинними проблемами і зменшивши інформаційні потоки.	- внаслідок відокремленості процесу прийняття рішень і сконцентрованості його на нижніх поверхах влади має місце ігнорування загальнофірмових інтересів і цілей, слабо враховується реальна ситуація за межами підрозділів, в результаті чого рішення розчленовуються, слабо скоординовані з роботою інших підрозділів і потребують значного часу на їх додаткове узгодження

Питання для самоконтролю:

1. В чому полягає суть функції «організація»?
2. Які основні завдання функції організації?
3. Як відбувається процес побудови організаційної структури?
4. Яке значення має розподіл повноважень і відповідальності?
5. Що таке делегування?
6. Назвіть позитивні і негативні риси централізації та децентралізації управління.

Тема 17. Поняття та етапи проєктування організаційної структури управління

Питання до розгляду:

17.1. Поняття та принципи побудови організаційної структури

17.2. Етапи побудови або вдосконалення організаційної структури

17.3. Бюрократична структура управління

17.1. Поняття та принципи побудови організаційної структури

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їх ролей і відношень. Побудова організаційної структури управління підприємством, перш за все, залежить від його масштабів.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність стійких взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Основними елементами організаційної структури є:

- функції управління;
- рівні управління;
- ланки управління;
- взаємозв'язки і взаємовідносини між органами управління і всередині органів управління.

Ланка управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи, що виконують одну або декілька функцій управління.

Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний працівник.

Рівень управління – це сукупність ланок управління на одному рівні його ієрархії.

Організаційна структура управління і структура організації (підприємства) - не одне й те саме, оскільки структура організації відображає її розміщення на площині з урахуванням можливостей використання багатоповерхових приміщень (будівель).

При побудові організаційної структури управління підприємством слід дотримуватись наступних принципів:

1. Оптимальності – полягає у створенні мінімально необхідної кількості зв'язків між органами управління.
2. Оперативності та гнучкості – здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі або у самій структурі.
3. Надійності – гарантія достовірності передачі інформації і безперервність функціонування системи.
4. Простоти і економічності – полягає у відсутності дублювання робіт та у мінімізації витрат.
5. Спеціалізації – цілеспрямовання окремих підрозділів на виконання конкретних функцій управління.
6. Незалежність системи управління від окремих осіб – організаційна структура повинна будуватись не під конкретну особу, а навпаки – працівники за своїми здібностями, професійними навиками повинні підбиратися для виконання цілей організації.

7. Єдинопочаток – кожен працівник повинен підпорядковуватись одному керівнику і нести відповідальність тільки перед ним.

8. Стратегічної направленості – проєктування організаційної структури повинно здійснюватися згідно наміченої стратегії.

17.2. Етапи побудови або вдосконалення організаційної структури

Етапи побудови організаційної структури:

1. Аналітичний. На цьому етапі здійснюється вивчення вимог до побудови організаційної структури згідно наміченої стратегії. Він у себе включає:

- визначення завдань проєктування структури або її вдосконалення;
- вибір типу організаційної структури;
- визначення параметрів організаційної структури: розподіл на ланки, рівні управління, визначення норм підпорядкованості (кількості підлеглих, що безпосередньо підпорядковані одному керівнику);
- виявлення факторів, що можуть негативно чи позитивно впливати на формування та подальше функціонування структури.

2. Проєктний – полягає у розробці нової структури:

- встановлення раціональної кількості структурних підрозділів апарату управління та формування їх назв;
- налагодження взаємозв'язків між підрозділами;
- розробка положень про функціональні підрозділи та розробка посадових інструкцій.

3. Організаційний – полягає у впровадженні спроектованої організаційної структури:

- підбір кандидатів на посади;
- призначення кандидатів на посади, ознайомлення з функціональними обов'язками керівників на кожному робочому місці.

17.3. Бюрократична структура управління

На початку XX ст. німецький соціолог Макс Вебер запропонував модель раціональної бюрократії, в основі якої – уявлення про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють суворі вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють.

Головні поняття структури бюрократичного типу управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність.

Відмінність бюрократичної структури від попередньої общинної - чітко сформульовані розпорядження по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами).

Характеристики ідеальної бюрократії за Вебером:

- 1) високий ступінь поділу праці (операція повинна виконуватися фахівцем);
- 2) чітка управлінська ієрархія (кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому);
- 3) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи;
- 4) «дух формальної знеособленості» (менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників);
- 5) підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Починаючи з 60-х років зовнішні умови діяльності організацій почали змінюватися дуже швидко, проєкти ставали складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали перевищувати їх позитивні риси. Новий підхід відкидає уявлення про ефективність організації як «організованої», що працює з чіткістю годинникового механізму.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке організаційна структура управління?
2. Назвіть основні етапи проєктування організаційної структури управління.
3. Які принципи слід враховувати при створенні організаційної структури?
4. У чому полягає значення аналізу функцій під час проєктування?
5. Як відбувається визначення складу підрозділів?
6. Аргументуйте важливість оптимальної структури для ефективності організації.
7. Наведіть приклади різних підходів до проєктування структури управління.

Тема 18. Основні типи організаційних структур управління

Питання до розгляду:

18.1. Лінійна та функціональна організаційна структура

18.2. Лінійно-штабна та лінійно-функціональна організаційна структура

18.1. Лінійна та функціональна організаційна структура

Виділяють два основні типи організаційних структур управління – лінійна та функціональна, а всі решта існуючих структур є результатом їх комбінації.

Лінійна організаційна структура – це найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні, суть якої полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління.

Основний принцип побудови лінійної структури (рис.18.1) – вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість усіх ланок знизу до верху.

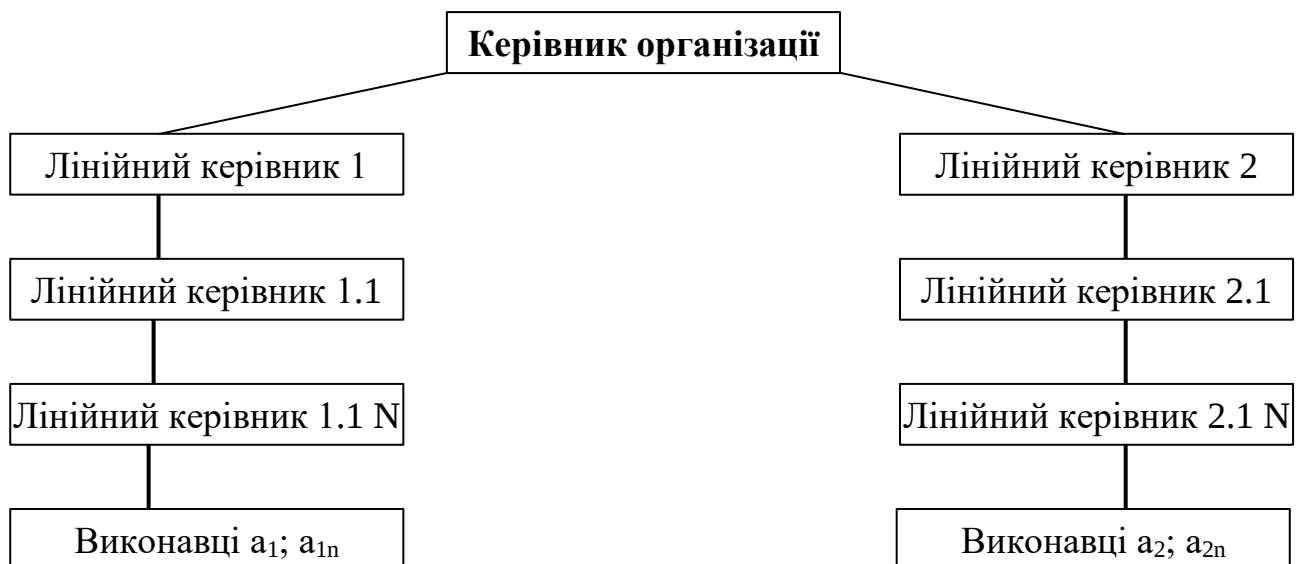


Рис.18.1. Схема лінійної організаційної структури управління

Кожен працівник підрозділу підпорядковується тільки цьому керівнику, а останній є підзвітним вищому органу (директор - начальник цеху - майстер ділянки - бригадир і т. д.). У цьому ланцюгу немає керівника, який би не підпорядковувався сам, і якому б не підпорядковувалися інші.

Переваги: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки рішень, узгодженість дій виконавців, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

Недоліки: концентрація влади на найвищому рівні управління, високі вимоги до кваліфікації керівника (повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління), перевантаження інформацією, відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Лінійна структура у практиці використовується рідко, як правило, малими та середніми фірмами (малий бізнес), які виготовляють однорідну продукцію.

Функціональна структура управління є найчастіше вживаною моделлю, при якій кожен орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функціях).

Принцип побудови даної структури (рис.18.2) – формування підрозділів організації із працівників, які виконують подібні види діяльності.



Рис.18.2. Схема функціональної структури управління

Так, всі працівники основного виробництва входять до складу відділу (цеху) виробництва, працівники, залучені до продажу продукції - до складу маркетингового підрозділу, а всі фінансові працівники – до складу бухгалтерії. Таке групування працівників дає можливість вибрати для управління кожним підрозділом одного старшого менеджера, якому й будуть підпорядковуватися відповідні працівники.

Департаменталізація - процес розподілу організації на окремі елементи (блоки, відділи, сектори), кожен з яких має чітко визначені завдання і обов'язки.

Переваги: спеціалізація діяльності функціональних керівників; висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки: порушення принципу єдиноначальності (оскільки підлеглі можуть отримувати вказівки від різних функціональних керівників); можливість отримання суперечливих вказівок; складність контролю; відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень; недостатня

гнучкість.

Функціональну структуру доцільно застосовувати для середніх за розмірами та великих однопродуктових, одноринкових організацій, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють працюють у стабільних та для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних завдань управління (металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів). Функціональна структура в «чистому вигляді» використовується рідко.

18.2. Лінійно-штабна та лінійно-функціональна організаційна структура

В основі лінійно-штабної організаційної структури лежить лінійна структура, проте при лінійних керівниках створюються спеціальні штабні служби, які допомагають вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення (із спеціалістів необхідних профілів (спеціальностей): економіста, маркетолога, технолога, механіка).

Ці служби не мають права приймати рішення та впливати на виконавців, а лише забезпечують силами своїх спеціалістів кваліфіковане виконання лінійними керівниками тієї чи іншої функції. Остаточне прийняття рішення і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівництвом.

Переваги: можливість залучення консультантів і експертів; підготовка управлінських рішень фахівцями.

Недоліки: тенденція до збільшення штатів функціональних служб; відсутність тісних зв'язків між підрозділами при поділі праці.

Така структура є ефективною в масовому виробництві з незначними технологічними змінами.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління була розроблена для усунення недоліків лінійного та функціонального управління. Лінійно-функціональна організаційна структура управління підприємствами передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління функціональними службами нижчого рівня, які утворені при лінійних керівниках. Тобто за такої умови делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної

плати підприємства може координувати діяльність цехового бюро праці та заробітної плати, хоч останнє перебуває в лінійному підпорядкуванні керівника.

Ця структура відрізняється від функціональної тим, що функціональні підрозділи позбавлені права віддачі розпоряджень не своїм безпосереднім виконавцям. Тобто керівники інших підрозділів мають право тільки рекомендувати, пропонувати вирішення проблемного питання.

Лінійно-функціональні організаційні структури найхарактерніші для підприємств з великими та середніми обсягами виробництва продукції.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні типи організаційних структур управління.
2. Охарактеризуйте лінійну організаційну структуру.
3. У чому переваги та недоліки функціональної структури?
4. Поясніть зміст основного принципу побудови лінійної структури
5. Що таке департаменталізація?
6. Для яких організацій доцільно застосовувати функціональну структуру управління?
7. Що передбачає лінійно-функціональна структура?

Тема 19. Сучасні типи організаційних структур управління

Питання до розгляду:

19.1. Основні види дивізіональної організаційної структури

19.2. Матрична та мережева організаційна структура

19.1. Основні види дивізіональної організаційної структури

Сучасні типи організаційних структур управління використовуються для гнучкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Дивізіональна організаційна структура створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності. Дивізіональна структура – велика організація розподіляється на частини («підприємство в підприємстві»). За такої структури управління кожний виробничий підрозділ має

власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано.

Розрізняють такі види дивізіональної організаційної структури:

а) дивізіонально-продуктова структура управління передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких виготовляє окремі види продукції, часто абсолютно різноманітні. Тобто підприємство умовно поділяється на дрібніші підприємства. Зазвичай, такий поділ існує на великих фірмах, які, наприклад, можуть виготовляти автомобілі й комп'ютери. За таких умов кожне утворене підприємство несе власну відповідальність за прибуток, виробництво та реалізацію своєї продукції.

б) дивізіональна структура, орієнтована на споживача - застосовується в організаціях, які випускають великий асортимент товарів. За цією структурою підрозділи підприємства групуються навколо певних груп споживачів.

Тобто, дана структура передбачає поділ споживачів за потребами і запитами на окремі групи, і концентрацію кожного підрозділу на одній із виділених груп. Така структура є характерною для фірм, які надають широкий спектр послуг.

в) дивізіонально-регіональна організаційна структура управління - структура, побудована за територіальним принципом.

Характерна для організацій, діяльність яких поширюється на значні території. Так, збутові підрозділи підприємства можуть розташовуватися в різних регіонах України і навіть світу.

19.2. Матрична та мережева організаційна структура

Матрична структура – це одна з тимчасових структур, в якій члени проєктної групи відповідають і перед керівником проєкту за своєчасність виконання завдань (складових елементів проєкту), так і перед керівником свого постійного підрозділу. Блок-схема такої структури схожа на матрицю (решітку).

В матричній організації керівник проєкту наділений так званими проєктними повноваженнями, які можуть бути лінійними (над всіма деталями проєкту) або штабними повноваженнями. Це залежить від того, які права делегує керівнику проєкту керівництво організації. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали на термін

проекту та ресурси організації, які потрібні для виконання цього проекту.

Мережеві організаційні структури – набули особливого поширення останнім часом. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні.

а) внутрішні мережі - дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва, який передбачає взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи - виробники комплектуючих – можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям (наприклад, «Дженерал Моторс»);

б) стабільні мережі - значну частину робіт передають підрядникам, які можуть перебувати поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній (стабільну мережу має і компанія «BMW», майже 50% загальних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані роботи. Така форма співпраці має назву аутсорсинг і дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників);

в) динамічні мережі - набувають значного поширення у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки. Головна компанія залучає зовнішніх незалежних виробників, постачальників, дистриб'юторів за допомогою таких форм організації бізнесу як сітьовий маркетинг, франчайзинг і т. д. Однак для динамічних мереж існує високий ризик використання їх технологій третіми особами, що в умовах недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

Питання для самоконтролю:

1. Які сучасні типи організаційних структур ви знаєте?
2. В яких випадках застосовується дивізіональна структура управління?
3. Назвіть види дивізіональної структури управління.
4. Поясніть зміст матричної організаційної структури.
5. На які групи поділяють мережеві структури управління?
6. Поясніть зміст мережевої структури управління.

Тема 20. Поняття та зміст мотивації

Питання до розгляду:

20.1. Засоби мотиваційного впливу

20.2. Модель мотиваційного процесу

20.1. Засоби мотиваційного впливу

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Спонукання – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення.

Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Суть мотивації розкривають за допомогою категорій «потреба», «мотив», «стимул», «винагорода».

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби формують в свідомості людини інтерес, який створює мотиви – усвідомлене спонукання до дії.

Мотив – внутрішня спонукальна причина дій і вчинків людей.

Від того, якими мотивами людина керується у трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

Стимули – спонукання до дії викликані зовнішніми факторами.

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне

досягти і чим би хотіла володіти.

Винагороди поділяють на (рис.20.1):

- внутрішні - дає сам процес виконання роботи (відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, дружба, спілкування, взаємодопомога в колективі);
- зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов’язків (заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, система пільг).

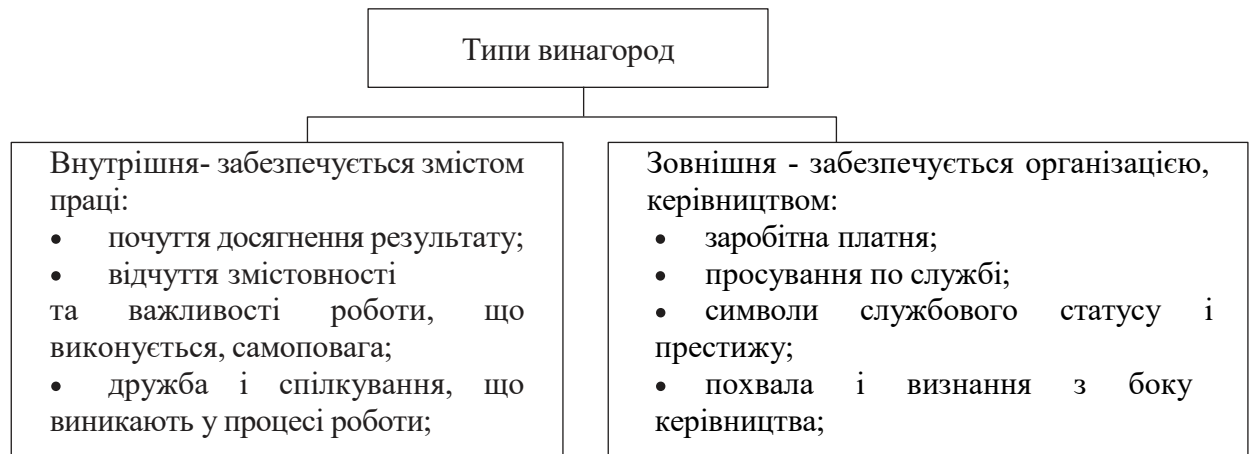


Рис.20.1. Типи винагород

Оберненим поняттям до винагороди є покарання. Воно також виступає стимулом і використовується для мотивування працівників до діяльності. Застосовується покарання у випадку невиконання чи порушення обов’язків.

20.2. Модель мотиваційного процесу

Для успішного управління поведінкою людей дуже важливо встановити, якими мотивами вони керуються у процесі своєї трудової діяльності, що викликає у них бажання і потребу працювати.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин.

Мотивування трудової діяльності людини зображено на рис.20.2.

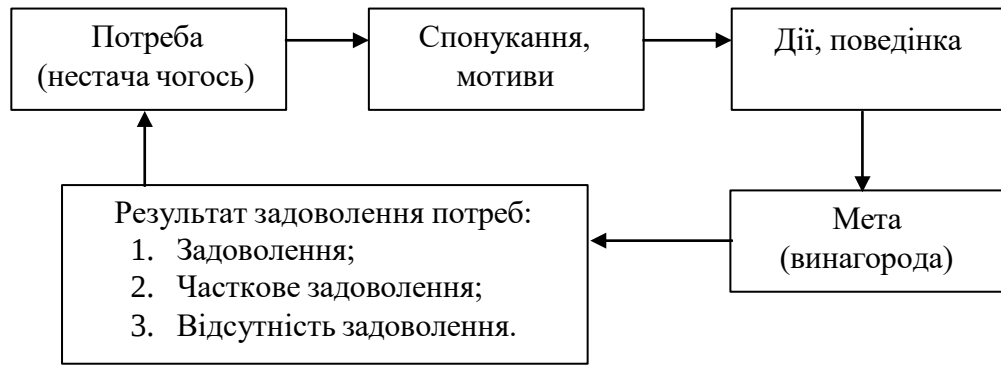


Рис. 20.2. Спрощена схема мотиваційного процесу

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонування до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, вживати певних заходів.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладає зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникати дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація?
2. У чому полягає відмінність між мотивацією та мотивуванням?
3. Що таке «спонування» та як воно пов'язане з потребами людини?
4. Які категорії розкривають суть мотивації?
5. Як формуються мотиви у трудовій діяльності?
6. У чому полягає роль стимулів у мотивації працівників?
7. Назвіть етапи моделі мотиваційного процесу.
8. Наведіть приклади мотивів, що впливають на поведінку працівників.
9. Аргументуйте значення мотивації для досягнення цілей організації.

Тема 21. Змістовні та процесуальні теорії мотивації

Питання до розгляду:

21.1. Змістовні теорії мотивації

21.2. Процесуальні теорії мотивації

21.1. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності.

До змістовних теорій мотивації належать:

1. Теорія ієрархії потреб Маслоу.
2. Теорія «ЖВЗ» Клейтона Алдерфера.
3. Теорія Мак-Клелланда.
4. Теорія двох факторів Герцберга.
5. Теорії «Х» і «Y» Д. Мак Грегора.
6. Теорія Тугана-Барановського.

Серед змістовних теорій мотивації найвідомішою є теорія ієрархії потреб **Абрахама Маслоу**, суть якої ілюструє запропонована ним «піраміда потреб» (рис.21.1). За Маслоу, існує п'ять категорій потреб людини. Він вважав, що не реалізувавши первинні потреби, людина не може приступати до реалізації вторинних. Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Алдерфер – так звану теорію «ЖВЗ», яка складається з трьох рівнів потреб: Ж - життєві потреби (тобто фізіологічні і потреби безпеки), В - потреби взаємин (пов'язані з міжособовими стосунками) і З - передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації.

За А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчого до вищого рівня. К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: наверх, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К. Альдерфер стверджує, що у разі незадоволення вищої потреби

підсилюється рівень дії нижчої потреби, на яку перемикається увага.

Наступною широко застосованою теорією мотивації є теорія Мак-Клелланда. Мак-Клелланд вважав, що люди у своїй діяльності керуються постійними потребами вищого рівня (вторинними).

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда робить наголос на трьох головних потребах:

- прагнення до успіху – людина отримує задоволення від результату;
- прагнення до приналежності – до соціальної групи, колективу, прагнення до дружніх відносин з оточуючими;
- прагнення до влади – людина прагне контролювати ресурси та процеси, що відбуваються навколо неї.

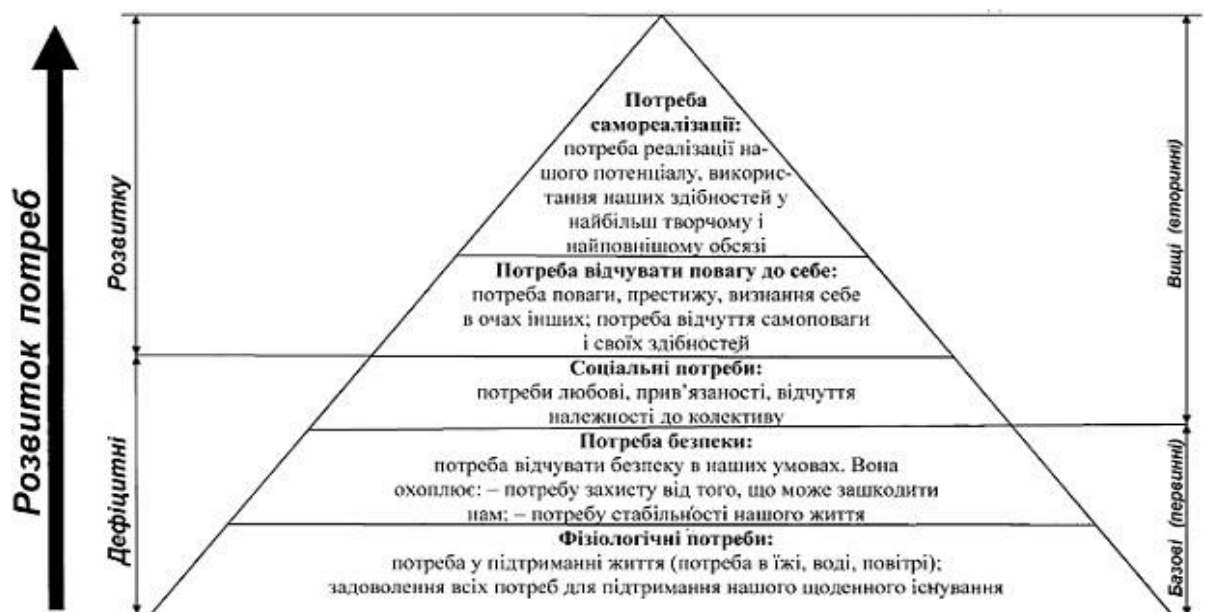


Рис. 21.1. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу

Фредерік Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотиваційних.

Гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як заробітна плата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення), розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими (рис.21.2). До мотиваційних факторів (рис.21.3) відносять успіх, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання. За появи мотиваторів у людини виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

Згідно з теорією Герцберга адекватний рівень кожного з цих факторів не підсилює позитивних мотивів трудової поведінки працівника. Однак якщо робітник незадоволений проявом одного або кількох факторів, то мотиви його трудової поведінки зменшуються. Наприклад, висока заробітна плата не примусить працювати краще, а недостатня оплата праці викликає бажання ухилитися від роботи або перейти на іншу роботу.

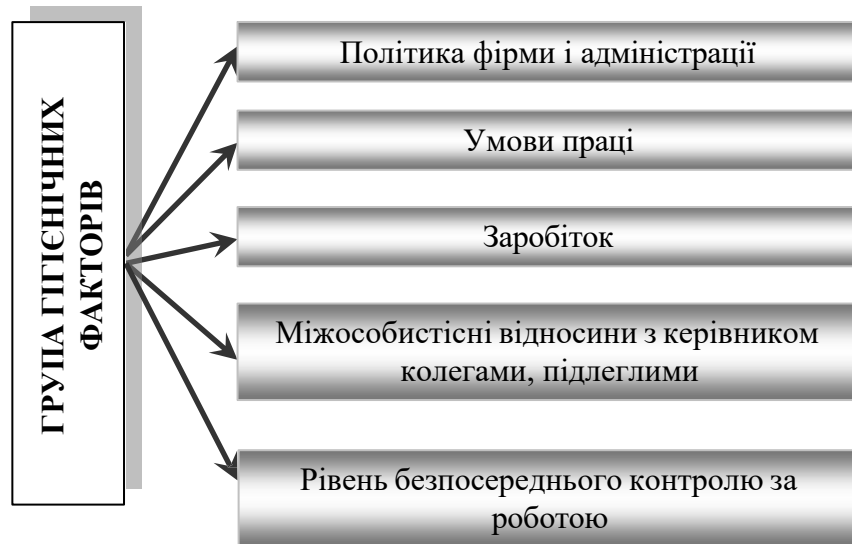


Рис.21.2. Група гігієнічних факторів за теорією Герцберга

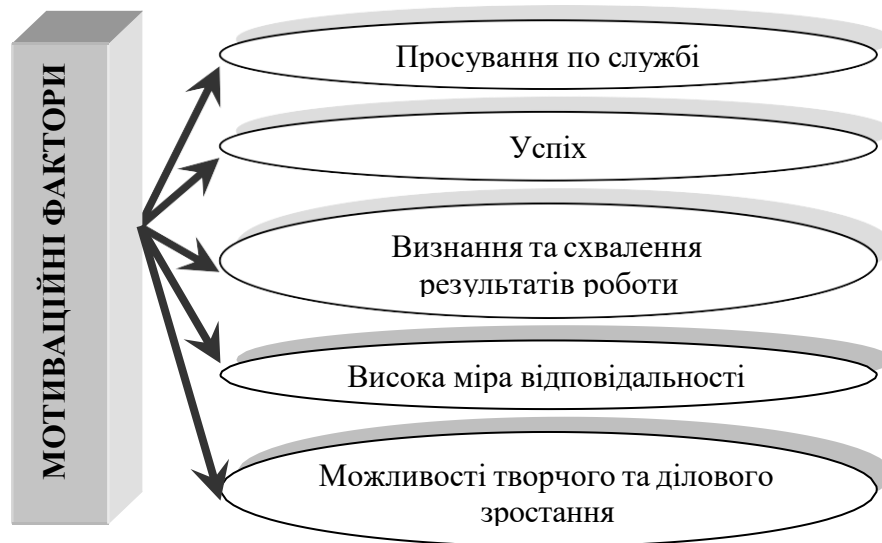


Рис.21.3. Мотиваційні фактори згідно теорії Герцберга

Дуглас Мак Грегор сформулював теорії «Х» та «Y». Зміст її полягав в оцінці людини з двох протилежних поглядів.

Теорія Х наполягає на вродженій огиді людини до праці (люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності). Тому більшість людей необхідно контролювати і під загрозою покарання примушувати працювати. Такі ідеї зумовили

розвиток бюрократичних типів організації – традиційних структур авторитарного типу, які приділяють багато уваги примушуванню і контролюванню.

Теорія Y передбачає, що існують люди, яким праця приносить задоволення. Таким працівникам не потрібен сторонній контроль. Якщо вони поділяють цілі організації, то найважливішим стимулом до праці буде прагнення до самореалізації і задоволення потреб власного «Я».

Д. Мак Грегор вважає, що працівники за характером більш схильні до теорії «Y», але організаційні умови, поведінка менеджерів підштовхують їх до вибору теорії «X».

Видатний український вчений **М. Туган-Барановський** виділив п'ять груп потреб (рис.21.4.):

- а) фізіологічні;
- б) статеві;
- в) симптоматичні інстинкти та потреби;
- г) альтруїстичні; (альтруїзм - безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; протилежність егоїзму);
- д) потреби практичного характеру.

Він особливого значення надавав раціональним почуттям, належності до народностей, моральним і релігійним поглядам, підкреслюючи значущість духовності в розвитку економіки.

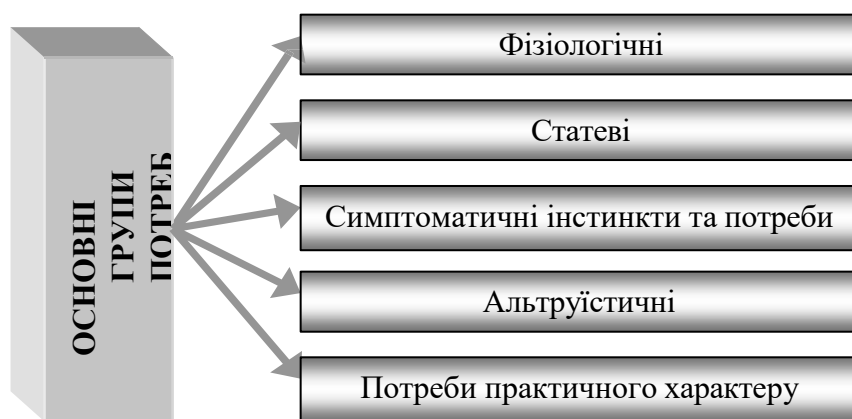


Рис.21.4. Основні групи потреб Туган-Барановського

21.2. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

До процесуальних теорій мотивації належать:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера.

Теорія очікувань Врума ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети в тій мірі, в якій оцінює ймовірність винагороди за них. Якщо очікування успіху високі, мотивація зростає.

Цінність винагороди залежить від потреб людини. Щоб людина була мотивована на певну діяльність, необхідно результати її діяльності винагороджувати тим, що вона цінує.

Згідно з теорією очікувань, мотивація є функцією трьох оцінок:

- 1) затрат праці на досягнення результатів;
- 2) очікування винагороди за результати праці;
- 3) цінності винагороди.

Взаємозв'язок цих чинників можна подати формулою:

Мотивація = (затрати-результат) x (результат-винагорода) x ступінь задоволення потреби.

Згідно з **теорією справедливості Стейсі Адамса** працівники суб'єктивно зіставляють свою винагороду із затраченими зусиллями та порівнюють її з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Якщо люди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою ними винагородою за виконання певної роботи і зусиллями, пов'язаними з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники, то за результатами порівнянь у них виникають відчуття справедливості або несправедливості. Доти, поки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

Теорія Портера-Лоулера (рис.21.5) являє собою **комплексну** теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Базується дана теорія на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди. Результативність працівника залежить від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення своєї ролі у процесі праці.

Зусилля залежать від очікування винагороди і цінності винагороди. Відповідно до теорії очікувань, за виконану роботу (результат) людина заслуговує на винагороду: одержати внутрішнє задоволення (самоповага за теорією Маслоу), а також зовнішню винагороду від оцінки керівником її роботи. Однак навіть найвища винагорода має бути справедливою, тобто сприйматися самою людиною як справедлива.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) і від упевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5).

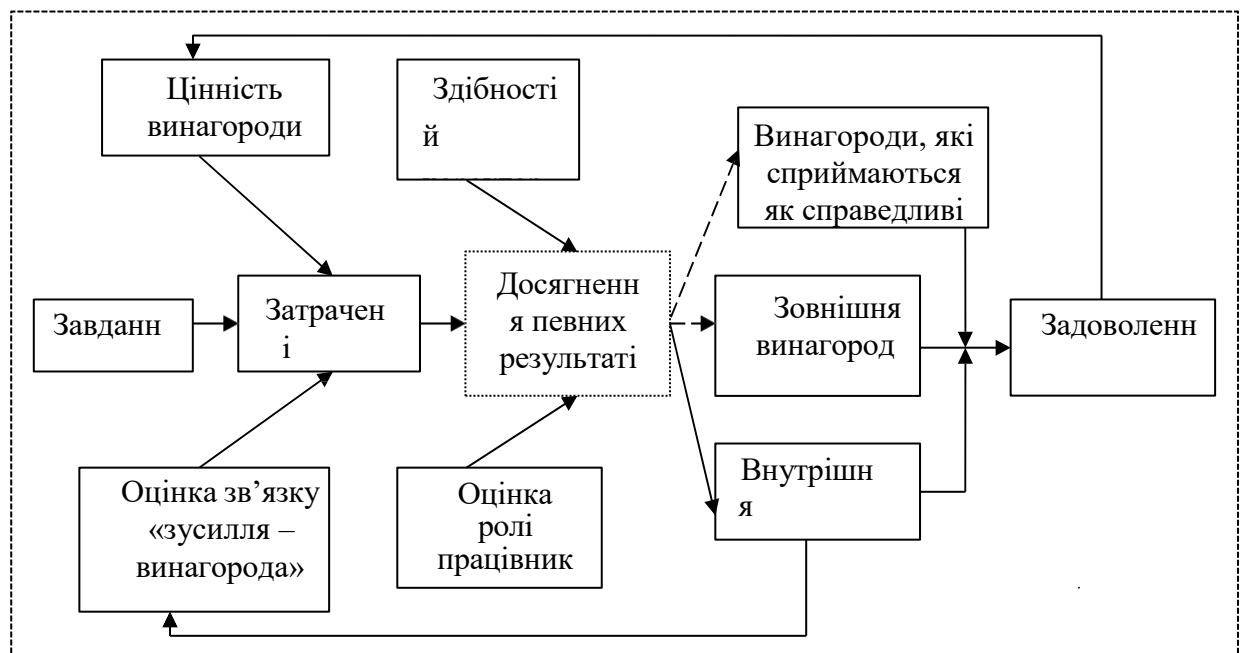


Рис.21.5. Модель Портера-Лоулера

Питання для самоконтролю:

1. На які дві групи діляться теорії мотивації?
2. Охарактеризуйте суть змістовних теорій мотивації.

3. Назвіть найвідомішу змістовну теорію мотивації.
4. Охарактеризуйте суть процесуальних теорій мотивації.
5. Які теорії мотивації відносять до процесуальних?

Тема 22. Система стимулювання в організації

Питання до розгляду:

22.1. Розробка системи стимулювання в організації

22.2. Моделі стимулювання діяльності менеджера

22.1. Розробка системи стимулювання в організації

Формування ефективної системи стимулювання забезпечує не тільки підвищення соціальної й творчої активності конкретного працівника, а й впливає на кінцеві результати діяльності організації.

Система стимулювання базується на таких умовах:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та просування за критерієм результативності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами і визначення особистого внеску кожного;
- підтримка в колективі атмосфери довіри та зацікавленості в реалізації загальної мети; забезпечення рівних потенційних можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників.

Розробка системи стимулювання складається із наступних етапів:

- 1) Перший етап передбачає розробку та впровадження методики матеріального і морального стимулювання.

Матеріальне стимулювання орієнтується на зовнішні фактори: заробітну плату, надбавки, премії, бонуси. При оплаті праці використовують співвідношення: між витратами на оплату праці та економічними результатами; між результативністю праці кожного працівника та заробітною платою; між рівнем заробітної плати та можливістю

задоволення основних потреб (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

2) Другий етап пов'язаний із покращенням системи стимулювання працівників у напрямі творчої діяльності. Цьому сприяють такі заходи:

- встановлення стандартів і вимог у сфері продуктивності і якості;
- використання статистичних методів контролю якості для виявлення слабких місць виробничого процесу і визначення методів його вдосконалення;
- залучення всіх працівників до вдосконалення якості обслуговування і пошуку додаткових резервів з обов'язковою винагородою;
- забезпечення пропорційної участі всього персоналу в прибутках організації, отриманих завдяки їх участі в програмах продуктивності і якості, з урахуванням особистого внеску кожного.

3) Третій етап характеризується створенням загальної системи стимулювання, що передбачає формування цінностей і переконань персоналу, орієнтованих на динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання лідируючих позицій у конкурентній боротьбі.

Для правильної побудови системи стимулювання необхідно визначити перелік основних потреб і життєвих цінностей працівників, сформувані систему відповідних важелів і стимулів.

У сучасних умовах господарювання забезпечення стійкого розвитку організації вимагає ринкових підходів до формування системи оцінювання й оплати праці всіх працівників. Це передбачає встановлення прямої залежності доходів працівника від якості праці та кінцевих результатів роботи як структурних виробничих підрозділів, так і організації загалом.

22.2. Моделі стимулювання діяльності менеджера

Стимулювання роботи менеджера базується на принципах, які є методологічною основою всієї серії стандартів ISO 9000.

Кожний з цих принципів несе мотиваційне значення, а послідовне їх дотримання сприяє створенню системи стимулювання роботи менеджера.

- принципи «Орієнтація на споживача» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками» сприяють розвитку маркетингового мислення;

- принципи «Лідерство керівника» і «Залучення працівників» - вдосконаленню взаємодії між вищим менеджментом організації і працівниками, розвитку лідерських якостей;

- принципи «Процесний підхід», «Системний підхід до менеджменту», «Постійне поліпшення» і «Ухвалення рішень на основі фактів» мають пряме відношення до організації роботи щодо управління розвитком.

Ступінь відповідності практики управління вказаним принципам може визначати міру готовності організації до застосування сучасних методів стимулювання.

Використання самомотиваційних джерел до реалізації функціональних обов'язків
Типи менеджерів визначають за їх типом мотивації.

Типи менеджерів за мотивацією:

1) Дезадаптований тип - менеджер даного типу прагне залишатися в тіні і не привертати до себе уваги. Такому менеджеру властива байдужість, пасивність, відсутність інтересу до подій, а тому, роблячи вигляд, що він заклопотаний діловими проблемами, тримає працівників на відстані і зберігає позицію стороннього спостерігача. В управлінській діяльності дезадаптований менеджер вважає себе проміжною ланкою між своїм керівництвом і підлеглими. Він передає останнім усю інформацію, що їх стосується, і всі повідомлення, нічого не прикрашаючи і нічого не коментуючи. При підборі кадрів дезадаптований менеджер бере практично усіх, хто виявив бажання працювати, а також вважає, що цілі його діяльності визначає вище керівництво. У випадку виникнення конфліктів завжди уникає брати в них участь, його типовою поведінкою є надання іншим можливості зробити свій вибір, зайняти непевну позицію чи якимось по-іншому уникнути вирішення проблеми.

2) Середньоадаптований тип – відзначається позитивною мотивацією менеджера, який прагне до успіху організації, оскільки це забезпечить і його власний успіх. Такий менеджер приділяє увагу тому, що думають про нього співробітники. Він є консервативним, поміркованим, часто слідує традиції відповідно до свого типу мислення, він не керує підлеглими, а швидше спілкується з ними, не застосовуючи

владу. Такий менеджер складає плани, обмірковуючи, що позитивно приймуть підлегли, а що відкинуть. Здійснюючи функцію контролю, такий менеджер спокійно обговорює стан справ з кожним підлеглим, підкреслює позитивні моменти і намагається не робити вигляду, нібито він критикує чи ставиться до підлеглого негативно. Водночас він навіює співробітникам, що вони самі повинні усвідомлювати власні недоліки. Менеджер заохочує висування підлеглими пропозицій.

3) Високоадаптований тип - менеджер вмотивований до турботи про справу і підлеглих, прагне зробити свій внесок в успіх організації, заохочує кожного працівника до досягнення високих результатів. В управлінській діяльності менеджер даного типу стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного. Він вислуховує думки підлеглих, визначає бажану модель роботи і розробляє гнучкі плани діяльності. При оцінці виконаної роботи високоадаптований менеджер на початку розробляє критерії оцінки ефективності і заздалегідь визначає конкретні показники успішності. Беручи участь у вирішенні конфліктів, менеджер такого типу спочатку докладає всіх зусиль, щоб їм запобігти, а при їх вирішенні використовує співробітництво чи компроміс.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке система стимулювання в організації?
2. Які умови лежать в основі ефективної системи стимулювання?
3. Назвіть етапи розробки системи стимулювання.
4. У чому полягає значення матеріального та морального стимулювання?
5. Що таке модель стимулювання діяльності менеджера?
6. Як система стимулювання впливає на соціальну та творчу активність працівників?
7. Поясніть взаємозв'язок між оплатою праці та результативністю.
8. Наведіть приклади заходів морального стимулювання.
9. Аргументуйте роль стимулювання у підвищенні ефективності організації.

Тема 23. Контроль у системі менеджменту

Питання до розгляду:

23.1. Суть, принципи і функції управлінського контролю

23.2. Види контролю

23.1. Суть, принципи і функції управлінського контролю

Контроль – одна з головних функцій менеджменту та завершальна стадія

менеджменту. Проте керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Без контролю починається хаос, і тоді об'єднати діяльність будь-яких груп майже неможливо.

Контроль – функція менеджменту, застосування якої передбачає систематичне спостереження за ходом виконання прийнятих управлінських рішень для виявлення відхилень від встановлених норм і правил, вимог.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Основні завдання контролю: забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем.

Головна мета контролю: забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

Для будь-якого контролю характерними є такі компоненти:

- об'єкт та суб'єкт контролю (що контролюється і хто контролює);
- процес контролю (здійснення в часі);
- результати контролю.

Суб'єкти контролю: державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійні і функціональні менеджери.

Об'єкти контролю: місії, цілі і стратегії, процеси, завдання, управлінські рішення, організації, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Цілі контролю будуть досягнуті тільки у тому випадку, якщо вони здійснюватимуться відповідно до визначених принципів.

Принципи контролю – це основні елементи системи контролю:

- всеосяжність - передбачає поширення контролю на всі види діяльності, структурні підрозділи і всіх працюючих в організації;
- постійність і оперативність, тобто повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням, в цілях усунення виявлених недоліків;

- об’єктивність - висновки контролерів повинні бути аргументованими, будуватися на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень;
- дієвість - за результатами контрольних перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків;
- гнучкість - контроль повинен бути тісно пов’язаний з плануванням, системою управління, зі змінами в структурі;
- орієнтованість на людину - передбачає не тільки об’єктивність контролю, але його доброзичливість, виключення будь якого стеження за людиною, що істотно може погіршити морально-психологічний клімат в колективі;
- економічність - користь від контролю повинна перевищувати витрати на його проведення;
- орієнтуватися на кінцеві результати, в даному контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей.

23.2. Види контролю

На практиці використовується багато видів контролю. Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, виділяють такі види контролю:

1) За етапами проведення.

Попередній – передую активній діяльності фірми. Його завдання – перевірити готовність фірми до початку роботи. Ця перевірка здійснюється за трьома напрямками:

1. Управлінські рішення. Чіткість інструкцій - забезпечують ймовірність успіху в роботі;
2. Персонал. Кадрові служби ретельно відбирають найбільш кваліфікованих спеціалістів, наділених навичками для виконання майбутньої роботи. Також контролюють розуміння людьми цілей своєї діяльності, знання прав та обов’язків, норм вироблення, умов матеріального та морального заохочення;
3. Стан матеріальних та фінансових ресурсів. Перевіряється їх наявність, регулярність і надійність надходження. Для цього встановлюються стандарти якості, складаються графіки поставок сировини, матеріалів. Засобом контролю фінансових

ресурсів фірми є її бюджет. Якщо він правильно сформульований, то є гарантією, що в необхідний момент компанія не залишиться без грошей.

Оперативний (поточний) контроль здійснюється в процесі виконання господарських операцій. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть зашкодити досягненню цілей організації.

Заключний (ретроспективний) контроль здійснюється після завершення господарських операцій. Основним завданням заключного контролю є перевірка правильності і законності проведених господарських операцій, виявлення порушень і зловживань, а також розробка заходів щодо усунення виявлених недоліків і запобігання їм у майбутньому.

Заключний контроль дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'язує винагороди з отриманням певного результату.

2) Залежно від завдання:

Лінійний – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);

Функціональний – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, начальника виробництва);

Операційний – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат).

3) За формами організації.

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують в системі управління організацією (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит - експертиза фінансової звітності та інформації про фінансово-господарську діяльність для з'ясування реального фінансового стану фірми. Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники, щоб допомогти персоналу ефективно виконувати свої функції).

Децентралізований контроль локалізують на рівні підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах

організації; відділ праці і заробітної плати – дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль полягає в контролі працівником власних дій, операцій, виготовленої продукції.

4) За способами (суцільний, вибірковий).

Суцільний контроль є повним контролем, що охоплює кожну роботу, кожну одиницю виготовленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу. Управлінці часто бояться замінювати суцільний контроль вибірковим, забуваючи про принцип Паретто 20:80, який можна сформулювати приблизно так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% об'єктів, оскільки вони дають 80% результатів діяльності організації.

5) За джерелами контрольних даних (документальний, фактичний):

Документальний контроль здійснюється за документальними даними. В якості джерел даних виступають бізнес-плани, кошторис, бюджетні завдання структурним підрозділам господарських суб'єктів, річна і проміжна бухгалтерська звітність, форми статистичної і податкової звітності, а також первинна документація.

Фактичний контроль здійснюється за даними огляду безпосередньо об'єкту, що перевіряється. Перевага фактичного контролю складається в тому, що він забезпечує безумовну достовірність даних. Цей вид контролю не в змозі розкрити весь господарський процес, тому його необхідно проводити разом з документальним.

6) За періодичністю проведення (систематичний, разовий):

Систематичний (регулярний) контроль проводиться, як правило, з визначеною періодичністю і характерний для державного, внутрішнього і аудиторського контролю.

Разовий (епізодичний) в основному є громадський контроль, який зумовлений тими чи іншими ініціативами.

Питання для самоконтролю:

1. Чому контроль вважають завершальною стадією менеджменту?
2. Дайте визначення контролю як функції менеджменту.
3. Які основні завдання виконує контроль?

4. У чому полягає головна мета контролю?
5. Назвіть компоненти процесу контролю.
6. Проаналізуйте принципи управлінського контролю?
7. Які основні функції виконує контроль?
8. Наведіть приклади ситуацій, де контроль запобіг помилкам в організації.

Тема 24. Процес контролю

Питання до розгляду:

24.1.Методи контролю

24.2.Етапи процесу контролю

24.1. Методи контролю

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам.

Методи контролю, незважаючи на високий рівень взаємозв'язків, можна поділити на групи:

Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань.

Виділяють три групи методів контролю:

1) Фактичні методи

Ці методи базуються на безпосередньому вивченні та фізичній перевірці об'єктів. Вони дають найбільш достовірну інформацію, оскільки базуються на первинних даних. До них належать:

Інвентаризація - повна перевірка наявності матеріальних цінностей (товари, основні засоби, сировина) шляхом їхнього перерахунку, зважування, обміру та зіставлення з даними бухгалтерського обліку.

Контрольні заміри - використовуються для перевірки обсягів виконаних робіт, наприклад, у будівництві або виробництві. Це можуть бути контрольні обміри площ, обсягів землі, кількості встановленого обладнання тощо.

Хронометраж - метод вимірювання витрат часу на виконання конкретних операцій або процесів. Застосовується для аналізу продуктивності праці, оптимізації робочих процесів та виявлення прихованих резервів.

Експертно-лабораторний аналіз - дослідження якості продукції, сировини чи матеріалів у спеціалізованих лабораторіях. Це можуть бути хімічні, фізичні, мікробіологічні аналізи.

2) Розрахунково-аналітичні методи

Ця група методів орієнтована на аналіз даних, що вже існують. Вони дозволяють виявляти відхилення, тенденції та взаємозв'язки, не вдаючись до безпосередніх вимірів.

Техніко-економічні розрахунки - використовуються для оцінки ефективності проєктів, порівняння витрат і доходів, визначення оптимальних рішень. Наприклад, розрахунок рентабельності інвестицій.

Динаміко-статистичне оцінювання - аналіз даних у динаміці, тобто за певний період (місяць, рік, кілька років). Дозволяє виявити закономірності, тенденції та спрогнозувати майбутні результати. Використовуються статистичні інструменти, такі як індекси, середні значення, коефіцієнти тощо.

Арифметична перевірка - найпростіший метод, що полягає у перевірці правильності обчислень у документах.

3) Документальні методи

Ці методи є основою для фінансового та бухгалтерського контролю. Їхня мета - перевірка достовірності та законності операцій, відображених у документах.

Логічна перевірка - аналіз відповідності змісту документа логіці господарської операції, а також відповідності між різними документами (наприклад, між накладною і платіжним дорученням).

Зустрічна перевірка - зіставлення даних у документах двох різних підприємств або підрозділів, що брали участь в одній операції. Це ефективний спосіб виявлення фіктивних угод.

Експертна перевірка документів - залучення кваліфікованих спеціалістів для оцінки певних аспектів документа (наприклад, справжності підписів, печаток).

24.2. Етапи процесу контролю

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів

контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей.

Процес контролю реалізується через такі етапи:

Етап 1. Визначення стандартів та критеріїв.

Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції.

Критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції.

На даному етапі формуються цілі, обираються методи і форми контролю.

Етап 2. Порівняння досягнутих результатів (фактичних та реальних даних щодо стану, властивостей і характеристик підконтрольних об'єктів) з установленими стандартами проводиться шляхом:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- формування та розповсюдження інформації про результати контролю;
- оцінювання отриманої інформації.

Етап 3. З'ясування необхідності коректив належать до функції менеджменту контролювання, а здійснення коректив реалізується через іншу функцію менеджменту - регулювання.

За параметрами, які оцінювалися в процесі контролю можуть бути одержані результати трьох видів:

- **позитивні**, коли фактичні параметри вище запланованих.

В цьому випадку коригуючі дії направляють на посилення заходів, які привели до такого результату (наприклад, збільшуються винагороди праці, розширюються виробничі потужності);

- **негативні**, коли фактичні результати виявилися гіршими за планові. Заходи із виправлення існуючого положення (наприклад, посилення керівництва, підвищення рівня кваліфікації працівників, а в деяких випадках навіть перегляд стандартів і нормативів);

- **нейтральні**, коли організація функціонує відповідно до плану і ніяких коригуючих дій непотрібно, але це не означає припинення процесу оцінки, тому що

баланс між стандартами і фактичними показниками може бути порушеним в будь-який момент.

Контроль розпочинається з бажаного виконання, яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, яке піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. Якщо виникають відхилення реального виконання від стандартів, то треба виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл, і т. д.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке методи контролю?
2. Які виділяють групи методів контролю?
3. Що таке фактичні методи контролю?
4. У чому полягає суть інвентаризації як методу контролю?
5. Що таке контрольні заміри і де вони використовуються?
6. Які етапи включає процес контролю?
7. Поясніть роль коригуючих дій у процесі контролю.
8. Наведіть приклади застосування методів контролю в конкретних галузях.

Тема 25. Системи контролю

Питання до розгляду:

25.1. Суть та складові елементи системи контролю

25.2. Види систем контролю

25.3. Система контролю виробничих процесів

25.1. Суть та складові елементи системи контролю

Система контролю – це сукупність суб'єкта та засобів контролю, взаємодіючих як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, вироблення заходів коригуючого впливу.

Система контролю є унікальною, неповторною для кожного конкретного об'єкта контролю.

Засоби контролю включають не тільки технічні засоби, але й форми та методи

контролю, які розробляються для кожної конкретної системи.

Мета, завдання та характеристики системи контролю є основними та вихідними показниками, на основі яких розробляються вимоги до системи на стадії її проєктування.

Незалежно від ступеня складності система контролю завжди передбачає наявність чотирьох основних елементів, які реалізують її мету – підтримування бажаного стану об'єкта контролю та управління. До таких елементів належать: детектор, селектор, диспетчер та інформатор.

Детектор фіксує значення характеристик об'єкта контролю і показує, що з ними відбувається.

Селектор отримує зафіксовану інформацію та обробляє її – порівнює фактичний стан із заздалегідь визначеними нормами функціонування чи очікуваннями і оцінкою того, що відбувається. Селектор відбирає лише ту інформацію, яка необхідна для цілей управління, і на цій підставі оцінює значущість того, що відбулося. Відібрана інформація надходить до суб'єкта контролю або диспетчера.

Диспетчер, якщо це необхідно, надсилає управлінські сигнали у всі складові частини системи контролю.

Передача інформації між детектором, селектором, диспетчером і об'єктом контролю здійснюється інформатором.

25.2. Види систем контролю

У менеджменті виділяють різні системи контролю, серед яких є такі:

- фінансовий;
- бюджетний;
- контроль якості;
- контроль товарно-матеріальних запасів;
- оперативний менеджмент;
- інформаційні системи.

Фінансовий контроль допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, з'ясувати чи одержує воно прибутки, чи має борги.

Бюджетний контроль допомагає менеджерам різних рівнів порівнювати прибутки та витрати, які отримані в результаті підприємницької діяльності з тими, що були заплановані.

Контроль якості забезпечує менеджерів інформацією для оцінки якості продуктів (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності.

Контроль товарно-матеріальних запасів повинен гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму.

Управління виробничими операціями включає контроль за процесами, які пов'язані з фактичним виробництвом товарів чи послуг.

Інформаційні системи контролю використовуються з метою розвитку оперативності у здійсненні контролю і реагування менеджерів на ситуацію до одержаної інформації.

Всі системи контролю не є сталими, вони мають тенденцію змінюватися залежно від ступеня використання.

В організаціях виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формальної системи для підготовки інформації керівництву, потрібної для прийняття управлінських рішень. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

25.3. Система контролю виробничих процесів

Під системою контролю виробничих процесів в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проєктування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості

продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності системи контролю виробничих процесів мають спільні риси.

Процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємствах складається з чотирьох етапів:

- встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості (розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю);
- ліквідації виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів створюється на підприємствах з метою здійснення єдиних, об'єктивних і ефективних методів підвищення ефективності виробництва. Ця система бере участь в управлінні виробництвом і тому належить до апарату управління.

Система контролю виробничих процесів повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюватися заступником директора з якості. Функціями системи є аналіз конструктивних, технологічних, виробничих та експлуатаційних дефектів, виявлення помилок у кресленнях, схемах, технічних умовах, технологічних картах й іншій технічній документації, контроль якості матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які надходять на підприємство, перевірка їх відповідності вимогам документації, нагляд за надходженням на виробництво тільки потрібних матеріалів і деталей, які пройшли контроль і випробування, контроль якості інструментів і обладнання власного виробництва, які надходять в експлуатацію, а також інспектування стану обладнання та інструментів, які перебувають в експлуатації.

Застосування системи контролю виробничих процесів дає змогу здійснювати надійний контроль за дотриманням технологічної дисципліни на робочих місцях, проводити приймання і випробування готової продукції та перевірку правильності оформлення документів на виготовлення і здачу продукції на склад або замовникові, контролювати комплектність і якість упаковки готових виробів, які відвантажуються

замовникові, перевіряти стан засобів контролю, вимірювальної техніки, яка діє або надходить в експлуатацію, виявляти, аналізувати і організовувати облік браку, вивчення рекламаций і разом з іншими підрозділами підприємства розробляти заходи щодо усунення браку і поліпшення якості виробів.

Через систему контролю виробничих процесів до підрозділів надходять пропозиції щодо впровадження прогресивних засобів контролю, доцільного розміщення контрольних операцій, виконавців контролю з метою підвищення його ефективності і зниження трудомісткості. Ця система забезпечує інтереси підприємства на ринку, попереджає збитки, пов'язані з виправленнями і переробками, прихованим браком, усуненням дефектів у виробках.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке система контролю?
2. Назвіть основні складові елементи системи контролю.
3. Які існують види систем контролю?
4. У чому полягає зміст системи контролю виробничих процесів?
5. Чим внутрішній контроль відрізняється від зовнішнього?
6. Наведіть приклади систем контролю у виробничих організаціях.
7. Аргументуйте значення комплексної системи контролю для управління.

Тема 26. Регулювання як функція менеджменту

Питання до розгляду:

26.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

26.2. Види регулювання

26.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені в процесі контролю проблеми і порушення виробничо-господарської діяльності, а також негативні результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в керованій системі шляхом розробки і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролю. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх

етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування).

На рис.26.1 зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.

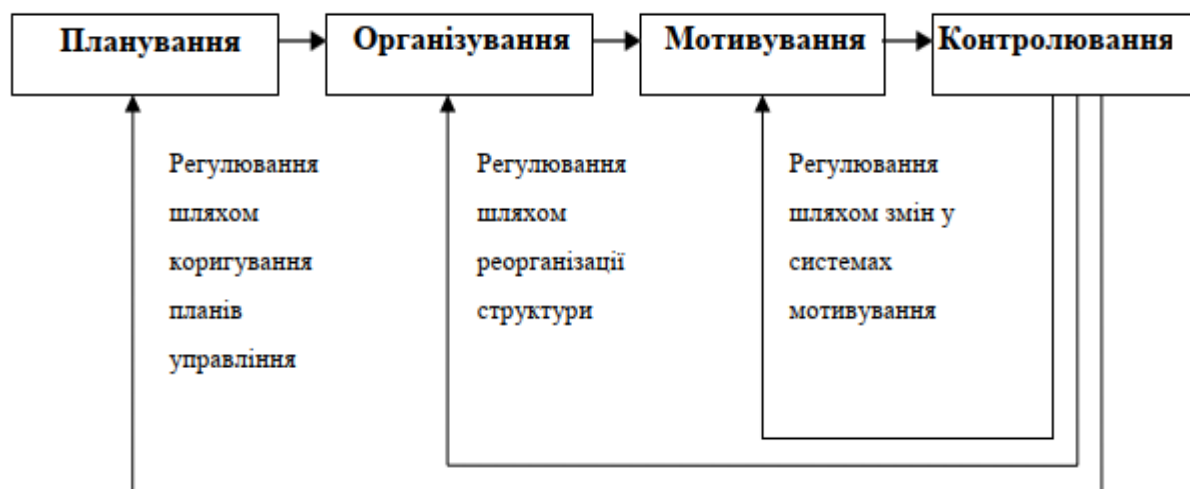


Рис.26.1. Регулювання діяльності організації

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організування» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивування», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Кожний із видів регулювання має свою ціль, форму прояву (наказ, усне розпорядження, інструкція, норматив і т. ін.), призначення, зміст, сферу і способи

застосування. Це залежить від місця і виду регулювання в процесі управління.

Отже, функція регулювання (а рідше особа, що здійснює регулювання) залежить від інформації, яку постачають функції планування, контролювання, організовування і стимулювання. Дані контролю фіксують результат, отриманий конкретними виконавцями при завершенні роботи, що встановлює, наскільки отриманий результат відхилився від установленого стандарту (норми, нормативу) або його відповідність стандарту. Виявлені відхилення в результатах роботи виконавця мають бути усунуті шляхом впливу на нього відповідним видом регулювання. Діяльність виконавця (власне, як і керівника) регламентується відповідними правилами (інструкціями, положеннями і т. ін.), розробленням яких займається функція організовування.

26.2. Види регулювання

Залежно від ролі в процесі управління організацією, виділяють три види регулювальних дій:

1. Стабілізуючі.
2. Розпорядницькі.
3. Дисциплінарні (стимулюючі).

Суть функції регулювання - перетворення рішення на конкретний результат.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, а також внутрішніх відносин між різними його частинами.

Ціль стабілізуючого регулювання - встановлення певних організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також обмежень у діяльності й поведінці працівників підприємства.

Регулюючими діями вважаються правила, що визначають порядок діяльності підприємства, а також система обмежень, що встановлює межі й пропорції, яких має дотримуватися підприємство у процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин із постачальниками, споживачами, представниками державних органів і т. ін. Регулювання здійснюється шляхом розроблення відповідних положень (вказівок,

інструкцій та ін.) і введення їх наказом у практику використання працівниками організації. Ці положення вводяться на визначений період часу й обов'язкові для виконання.

Наприклад, статут підприємства регламентує такі сторони діяльності підприємства: вид підприємництва, цілі, задачі, повноваження керівників та ін. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Різні сторони діяльності підприємства (ціноутворення, розміри окладів, дотримання норм безпеки і т. ін.) регламентуються відповідними документами, які обов'язкові для дотримання всіма працівниками, і в цьому виявляється така властивість, як всеосяжність.

Розпорядницькі дії являють собою сукупність способів і прийомів, спрямованих на регулювання поточної роботи. Це процес безпосереднього впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються керівником шляхом прояву повноважень щодо підлеглих.

Ціль розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, що здійснюється відповідно до заданої програми або умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідного стану упорядкованості діяльності підприємства.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і ситуаціями. Вони, як правило, не мають закономірностей прояву і часу виникнення, а є наслідком ситуацій незапрограмованих управлінських рішень. За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути документальним і усним. Розпорядницьке регулювання здійснюється як активно, так і пасивно. Накази, вказівки, розпорядження, рішення й інші форми прямої адміністративної дії мають активний характер, тобто спонукають до діяльності, потребують аналізу ситуації, виховують відповідальність і забезпечують дисципліну виконання. Пасивні форми в адміністративному впливі зустрічаються рідше. Вони не містять вимоги обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає у стимулюванні процесу комунікацій під час активної дії. Вони доповнюють активну форму регулювання,

підвищуючи їхню результативність.

Зміст розпорядничього регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролювання, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу відповідно до заданих.

Цей особливий вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень. Суть дисциплінарного регулювання як сукупності способів дій розкривається через процес встановлення відповідальності. При делегуванні повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Іншими словами, керівник має право делегувати обов'язки, права й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі керівник лишає за собою.

Звідси випливає ціль дисциплінарного регулювання – розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, що спрямовані на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється у праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів за визначеними ключовими моментами, що їм делеговані;
- б) періодичних доповідей про хід вирішення задач;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозволу свободи дій тільки у випадках крайньої необхідності;
- г) скрупульозного дотримання інструкцій і наказів, негайного повідомлення у разі появи яких-небудь ускладнень.

При дисциплінарному регулюванні менеджер має виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватись трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, чинних на підприємстві положень, вимог з організації праці і виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніки безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Дисциплінарне регулювання стосується поведінкових аспектів функції регулювання. На жаль, більшість менеджерів часто забувають, що процес регулювання

– це не лише передавання наказів і вказівок, а й можливість позитивного впливу на людину.

Дисциплінарне регулювання базується на припущенні, що, беручи конкретну роботу і винагороду за неї, працівники тим самим погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницьку дію. Наприклад, наказ про заохочення або покарання конкретного працівника за результатами діяльності;

б) регламентуючу дію. Наприклад, посадова інструкція, що відображає результати розподілу і делегування повноважень конкретному працівникові;

в) нормувальну дію. Наприклад, норма часу (трудомісткість вирішення задачі) та розробки бізнес-плану.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке регулювання у менеджменті?
2. Яке місце займає регулювання у системі управління?
3. Назвіть види регулювання.
4. У чому полягає значення регулювання для досягнення цілей організації?
5. Як здійснюється процес регулювання на підприємстві?
6. Наведіть приклади управлінських ситуацій, де необхідне регулювання.
7. Аргументуйте важливість регулювання для ефективності управління.

Тема 27. Суть та класифікація методів менеджменту

Питання до розгляду:

27.1. Поняття методів менеджменту

27.2. Загальнонаукові методи менеджменту

27.1. Поняття методів менеджменту

Реалізація функцій менеджменту здійснюється на основі застосування методів.

Метод - це прийом або сукупність прийомів у будь-якій сфері людської діяльності, способи досягнення поставленої мети, шляхи вирішення завдань.

Слово «метод» (від грец. *methodos*) - означає спосіб досягнення будь-якої цілі.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив

працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

В процесі управлінської діяльності менеджери використовують різні методи, які дають можливість упорядкувати та ефективно організувати виконання відповідних функцій, процедур і операцій.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Значення методів менеджменту визначає їх спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі терміни за умов раціонального використання ресурсів.

У практиці управління зазвичай одночасно використовують різні методи та їх комбінації. Нехтування будь-яким із них, на дання переваги тільки деяким негативно позначається на загальній дієвості менеджменту організації. Так, якщо на початку застосування методу отримують позитивний ефект, то його тривале використання може призвести до того, що об'єкт, який управляється, адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на управлінський вплив. Тому використання методів управління не може бути шаблонним. Воно передбачає постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дав би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями.

Методи менеджменту поділяють на загальнонаукові та специфічні.

27.2. Загальнонаукові методи менеджменту

Загальнонаукові методи складають основу системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію. До них відносять економіко-математичні методи, експериментування, соціологічні дослідження.

Економіко-математичні методи формалізації процесів – різновид математичного моделювання. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін. У зв'язку з цим широко використовують лінійне й динамічне програмування, теорію

масового обслуговування, теорію ігор, методи кореляції і дисперсійного аналізу.

Експериментування як загальнонауковий метод проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент – це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у система управління.

Можливі результати управлінського експерименту:

- рішення про прийняття нововведення, що перевіряється, чи негативна його оцінка;
- формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень науки управління;
- розвиток системи методів наукового менеджменту, підвищення їх наукової обґрунтованості.
- у сучасних умовах переходу до принципово нових економічних і управлінських відносин роль експериментування незмінно зростає.

Управлінські нововведення спрямовані на зміну політики управління, його структури, процесів, техніки вимагають проведення експериментальної перевірки.

За допомогою **соціологічних досліджень** вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрями дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз документації.

Результати можуть бути представлені у вигляді прогнозів реакції персоналу на визначені управлінські рішення, рекомендації з формування соціально-психологічного клімату в організації.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке методи менеджменту?
2. Назвіть основні групи методів менеджменту.
3. Що відносять до загальнонаукових методів менеджменту?
4. Як методи менеджменту впливають на ефективність управління?
5. Охарактеризуйте можливі результати управлінського експерименту.
6. Аргументуйте значення класифікації методів для практики управління.

Тема 28. Специфічні методи менеджменту

Питання до розгляду:

28.1. Економічні методи менеджменту

28.2. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

28.3. Соціально-психологічні методи менеджменту

28.1. Економічні методи менеджменту

Специфічні методи менеджменту характеризуються великою різноманітністю, що відображає множинність цілей організації. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем.

За змістом виділяють три групи методів менеджменту:

- економічні;
- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- соціально-психологічні.

Методи менеджменту взаємопов'язані, тому цей поділ дещо умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як його затвердять наказом директора (розпорядчий метод). Водночас можливі зміни у складі працівників, зумовлені необхідністю виконання цього плану (соціально-психологічний метод). Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяє планомірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Економічні методи менеджменту – це сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей.

Основна відмінна риса економічних методів – можливість їх кількісного вимірювання.

Економічні методи управління як способи впливу мають у своїй основі економічні відносини й економічні інтереси людей.

З одного боку, ці методи стимулюють діяльність фірм щодо задоволення потреб суспільства (система податків, банківських кредитів), а з іншого – слугують для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагорода за інновації).

До системи економічних методів входять практично всі важелі економічного механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії), податки, бюджет, плани.

Ціни дають змогу стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників через отримання й використання централізованих (децентралізованих) і власних грошових коштів (прибутку).

Кредит – це спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит) і тому має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки є основним джерелом формування та поповнення дохідної частини бюджету держави.

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, активізує пошук шляхів збільшення доходів, спонукає до режиму економії.

Плани впливають на працівників за допомогою їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку. Їх вплив на працівників створює атмосферу

зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та наданні послуг.

28.2. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі методи» більш глибоке, ніж «адміністративні», оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву, а друге — ґрунтується на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління).

Організаційно-розпорядчі методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керівного впливу на організаційні відносини між працівниками у процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи поділяються на два види (рис.28.1):

1) методи організаційного впливу (впливають на структуру управління):

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструктування;

2) методи розпорядчого впливу (впливають на процес управління):

- накази;
- розпорядження;
- усні вказівки.



Рис.28.1. Класифікація організаційно-розпорядчих методів

Організаційне регламентування полягає у формуванні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, в упорядкуванні виробничих процесів, що відбуваються, підпорядкуванні їх певним положенням. Оформляють організаційне регламентування положеннями, статутами, постановами.

Положення – це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Наприклад, Положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, бригадира). Положення розробляють і для функціональних ланок управління. Наприклад, положення про начальника відділу праці та заробітної плати.

Статути – це юридичні акти, з допомогою яких оформляють утворення організацій та підприємств і визначається їхня структура, функції, правові положення.

Діяльність новоутвореної організації розпочинається після реєстрації статуту в державних органах реєстрації.

Постанови ухвалюють колегіальні органи державного управління, різні громадські органи на з'їздах, конференціях, нарадах і зборах.

Організаційне нормування - робота, що виконують спеціалісти апарату управління зі створення нормативів:

- технічних (стандарти, креслення);
- технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність їх виконання);
- календарно - планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, тривалість відпустки);
- економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норми рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування проводять за допомогою розробки і впровадження інструкцій та правил.

Інструкція – це документ, який регламентує порядок виконавчих дій на основі

розпорядчих актів вищих органів і наказів самого підприємства. Інструкція – це обов’язкові настанови, вказівки, правила.

Правила – службові документи, які близькі за своєю формою та змістом до інструкцій (Правила внутрішнього розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів).

Методи розпорядчого впливу. Навіть у найбільш відлагодженому виробництві не можна повністю запрограмувати всю діяльність. Крім того, змінюється зовнішнє середовище, що призводить до порушення узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив – це гнучкіша, рухоміша і активніша форма впливу на виробництво. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та інших розпорядчих актів.

Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації). Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив у формі розпоряджень. Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління, переважно низових (бригадири, майстри, начальники дільниць).

28.3. Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи впливу на колективи людей з використанням досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту діляться на:

1) соціальні методи менеджменту:

- методи управління соціально-масовими процесами – управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але

не вистачає трудових ресурсів;

- методи управління організованими групами – директивний, авторитарний, ліберальний і демократичний;

- методи управління внутрішньо-груповими процесами і явищами – спрямовані на розвиток позитивних або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі;

- методи управління індивідуально-особистою поведінкою: методи заохочення працівника за результатами його праці, метод переконань, прикладу, примусу;

2) психологічні методи менеджменту:

- методи психологічного спонукання – створити мотиви - значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності;

- методи формування соціально-психологічних відносин - покращення взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу;

- методи гуманізації праці - створення комфортних умов праці, які позитивно впливають на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я;

- методи професійного відбору і навчання – для оцінок здібностей людей для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

Питання для самоконтролю:

1. Які методи відносять до специфічних методів менеджменту?
2. У чому полягає зміст економічних методів управління?
3. Що таке організаційно-розпорядчі методи?
4. Які особливості соціально-психологічних методів?
5. Як економічні методи впливають на ефективність організації?
6. Наведіть приклади застосування організаційно-розпорядчих методів.
7. Аргументуйте роль соціально-психологічних методів у сучасному менеджменті.

Тема 29. Суть психології менеджменту

Питання до розгляду:

29.1. Суть психології менеджменту

29.2. Особистість у психології менеджменту

29.3. Міжособистісна сумісність

29.1. Суть психології менеджменту

Найскладнішою проблемою сучасного менеджменту є людські відносини. Кожна людина – наділена певними психологічними якостями особистість, яка є носієм певного соціального статусу (підлеглий, колега, керівник).

Сучасне виробництво потребує висококваліфікованого, а значить високооплачуваного персоналу. За таких умов особливого значення набуває психологічна мотивація праці, оволодіти якою без глибоких знань мотивів поведінки і методів впливу на працівників неможливо.

У діяльності менеджера органічно поєднуються економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний і психологічний аспекти.

Психологічні відносини формуються в процесі трудової діяльності людей. Вони переплітаються з іншими видами відносин (функціональними, організаційно-управлінськими, соціально-економічними та ін.), формуючи єдине ціле і реалізуючись у практичній діяльності окремих людей та їх спільнот.

Психологія менеджменту (від грец. слова «Psiho» - душа) - галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського й психологічного факторів у менеджменті, оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (колективі), лідерство й керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин у колективі, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості менеджера й працівника, психологію контактів, причини стресів і способи їх уникнення, психологію конфліктів.

Наукові дослідження проблематики психології менеджменту здійснюють у кількох напрямках, основними з яких є:

1. Психологічні аспекти праці менеджера у процесі управління спільною

діяльністю людей.

2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта й суб'єкта управління, зокрема закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі й можливості використання психологічних факторів для вирішення управлінських проблем.

3. Психологічні риси особистості менеджера, психологічні вимоги до управлінської діяльності менеджера, психологія взаємодії менеджера з підлеглими.

4. Мотивування праці колективу, ціннісні орієнтації працівників, розробка тактики і стратегії керівництва діяльністю організації.

5. Соціально-психологічні резерви колективу й методи використання їх для підвищення ефективності та якості праці.

29.2. Особистість у психології менеджменту

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності. Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», глибоке пізнання яких допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна, є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття «людина» містить у собі всі людські якості незалежно від їх наявності у конкретної людини, то поняття «індивід» характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

Індивід (від лат. слова «individum» – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самобутності використовують поняття «індивідуальність», яке виникло ще в античній філософії.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризують людську неповторність і виявляються у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно-значущого та індивідуально неповторного.

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки.

Об'єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб'єкт яких – особистість.

29.3. Міжособистісна сумісність

Міжособистісна сумісність базується на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості.

Головні ознаки міжособистісної сумісності – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожен із них виявився на висоті вимог

іншого. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричиняють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – інші члени групи» є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологами помічено, що навіть мовчазна присутність сторонніх у групі змінює психологічний стан її учасників: в одних показники роботи поліпшуються, в інших – погіршуються. Це зумовлено багатьма чинниками, зокрема й темпераментом. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації в колективі. Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах) досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. При комплектуванні управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту працівників, потрібно зважати на специфіку завдань, які їм доведеться вирішувати.

Формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на підставі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою тих, чий типологічні характеристики найкраще відповідають поставленим завданням.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке психологія менеджменту?
2. Які основні завдання вирішує психологія менеджменту?
3. Як психологія впливає на процес прийняття управлінських рішень?
4. Яке значення має психологічний клімат у колективі?
5. У чому полягає роль психологічних факторів у лідерстві?
6. Поясніть зв'язок психології менеджменту з мотивацією працівників.
7. Наведіть приклади впливу психології на ефективність управління.
8. Аргументуйте значення психології менеджменту для сучасних організацій.

Тема 30. Суть та причини конфліктів

Питання до розгляду:

30.1. Поняття та причини конфліктів в організації

30.2. Стадії конфлікту

30.1. Поняття та причини конфліктів в організації

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, як тільки він виникне. Але навіть при ефективному управлінні в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, їх позитивне значення та вимагає вміння керувати ними.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак коли погіршуються робочі стосунки і конфлікт сягає межі розколу, то він стає небезпечним і його потрібно вирішувати.

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

Конфлікт (від лат. слова «conflictus» - сутичка, зіткнення) - зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невласливих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

Спроба уникнути конфлікту може спричинити зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, а часом і деструктивні зміни, якщо сутністю його є боротьба прогресивного з різними пережитками, несправедливими діями. Часто саме конфлікти допомагають розв'язати нагальні проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують

однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до закономірних явищ, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

Найпоширенішими причинами конфліктів є:

1. **Обмеженість ресурсів.** Навіть найбільші організації відчують обмеженість матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Розподіл їх між різними групами є складною проблемою. Якщо виділити більшу частину ресурсів одному певному керівнику, підлеглому чи групі, іншим їх не вистачатиме. Тому розподіл ресурсів часто породжує конфлікти.

2. **Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, створеними із взаємозалежних елементів, за неадекватної роботи одного з підрозділів (людини) взаємозалежність завдань може спричинити конфлікт.

3. **Розбіжності в цілях.** Можливість конфлікту в організаціях збільшується зі зростанням спеціалізації й поділом їх на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі, можуть приділяти більшу увагу досягненню їх, ніж досягненню загальних цілей організації.

4. **Відмінності в уявленнях та цінностях.** Відмінності в цінностях є дуже поширеною причиною конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлення власної думки, а керівник переконаний, що працівник може це робити тільки тоді, коли його запитують. Як правило, майже в кожній організації є люди, які проявляють агресивність і готовність сперечатися. Такі люди створюють навколо себе атмосферу конфлікту.

5. **Дефіцит інформації і незадовільні комунікації.** Дефіцит або повна відсутність чи спотвореність інформації часто є і причиною, і наслідком конфлікту. Такі конфлікти часто виникають і загострюються через нездатність керівників довести до відома підлеглих точний опис посадових функцій, виробничих, службових обов'язків, вимог.

Конфлікт може виникнути і у зв'язку з недосконалими комунікаціями всередині

організації та із зовнішнім середовищем.

6. Емоційні відмінності у психіці індивідів. Ступені емоційності різних індивідів мають свої особливості. Тому навіть за нейтральної розмови може виникнути напруженість між її учасниками, яка внаслідок високої емоційності однієї або обох сторін ризикує перерости в конфлікт.

30.2. Стадії конфлікту

В конфлікті виділяють наступні стадії:

- 1) конфліктна ситуація;
- 2) інцидент;
- 3) криза;
- 4) закінчення конфлікту.

Конфліктна ситуація. Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації. На цьому етапі цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у суперечність між собою, але відкритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може виникнути як «за ініціативою» сторін, так і без їх участі.

Учасників конфлікту називають опонентами (від лат. слова «*opponens*» - той, що заперечує), суперниками, противниками. Опонентами першого рангу є окремі особи, другого - групи, третього - організації. Особа, яка розробляє рішення в діалозі із собою, є опонентом нульового рангу. Але на практиці опоненти не завжди одразу «викристалізуються».

Інші учасники можуть виступати у ролі підбурювачів, підсобників, організаторів, які безпосередньої участі в конфлікті не беруть. Підбурювач - особа, яка підштовхує опонентів до взаємної боротьби; підсобник сприяє їм порадами, технічною підтримкою (у групових конфліктах, як правило, всі члени групи є підсобниками лідера). Організатор - особа, яка планує конфлікт, не обов'язково обстоює позицію однієї зі сторін, а може бути самотійною фігурою.

Елементом конфліктної ситуації є **об'єкт** - об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Таким об'єктом, як правило, є дефіцитний ресурс, наприклад керівник, за вплив на якого можуть боротися різні групи підлеглих.

Відмінність у поглядах сторін (кожна прагне ним володіти) формує об'єкт конфліктної ситуації. Але конфліктна ситуація може і не мати об'єкта, а бути спричиненою лише розбіжністю у поглядах на подію, ефект, явище, які не є реальною перешкодою для сторін.

З часом конфліктна ситуація може нейтралізуватися, (якщо перестане існувати об'єкт, який її породив) зберігатися у первинному стані; трансформуватися в іншу; загостритися під впливом інциденту.

Інцидент. Це - друга стадія конфлікту, початок і розвиток якої може бути цілеспрямовано спровокованим чи статися випадково внаслідок обставин, що склалися, існувати реально чи в уяві сторін.

Інцидент (від лат. слова «*incidens*») - той, що трапляється) - події, обставини, які послужили поштовхом чи приводом до зіткнення опонентів.

На цій фазі протистояння стає відкритим і проявляється в різних видах конфліктної поведінки, прямо чи побічно спрямованих на те, щоб перешкодити протилежній стороні реалізувати свої інтереси. В результаті відбувається ескалація (загострення й поширення) конфлікту, коли деструктивна поведінка сторін ще більше ускладнює проблему.

Криза. Цей етап характеризує відкрите протистояння сторін, яке може проявлятися в захопленні й утриманні спірного об'єкта і навіть опонента, прямому насиллі над ним, створенні перешкод і спричиненні шкоди, діях, що його зневажають, тощо. Утворюють її два етапи - конструктивний, коли ще зберігається можливість спільної діяльності, а опонентів ще можна посадити за стіл переговорів; деструктивний, коли співробітництво неможливе, сторони втрачають самоконтроль і їх необхідно роз'єднати.

Криза (від грец. слова «*krisis*») - вихід, закінчення) - складний, загострений стан конфліктної ситуації.

У межах організації конфліктна боротьба може розгортатися в таких формах:

- бойкот - повна або часткова відмова чи ухилення від дій на користь тих, кого вважають противниками чи суперниками;
- саботаж - свідомі дії з метою прихованого нанесення шкоди інтересам інших;

- цькування (переслідування) - дії для послаблення чи компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, приниження їх гідності й переваг;
- словесна агресія - висування звинувачень, образи, плітки, негативні оцінки противників із метою їх дискредитації;
- фізичне насильство;
- масові стихійні або організовані виступи (страйки, мітинги протесту).

Протистояння закінчується швидше, якщо одна із сторін конфлікту має значну перевагу. Воно може набути й затяжних форм, супроводжуватися чергуванням активних і пасивних фаз, наступу й оборони, переговорами. Тому можливі ситуативні перемир'я ще не означають завершення конфлікту.

Закінчення конфлікту. Завершитися конфлікт може повним вирішенням суперечностей, перемир'ям, глухим кутом. Якщо при цьому визначився явний переможець, на його користь перерозподіляють вигоди, а втрати — жереб переможеного. Якщо перемога є формальною, реальних змін не відбувається, за відсутності переможця все залишається як було.

Конфлікт може спричинити перебудову організації (зміну цілей, структури, системи управління, способів діяльності); розпад або оновлення колективу, кадрові перестановки. Іноді свідомо всю вину звалюють на одну або кількох осіб, сподіваючись, що їх суворе покарання заспокоїть або залякає інших учасників конфлікту.

Здебільшого конфлікт заважає задоволенню потреб індивіда, досягненню цілей організації. Проте нерідко він допомагає виявити розбіжності в поглядах, альтернативні шляхи вирішення проблеми, дає додаткову інформацію.

Роль конфлікту залежить від ефективності управління ним.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття «конфлікт» у менеджменті.
2. Які основні причини виникнення конфліктів в організації?
3. У чому полягає позитивне значення конфліктів?
4. Які стадії проходить конфлікт у своєму розвитку?
5. В яких формах в організації може розгортатися конфліктна боротьба?
6. Чим може завершитися конфлікт?

Тема 31. Види конфліктів та методи їх вирішення

Питання до розгляду:

31.1. Види конфліктів

31.2. Структурні методи розв'язання конфліктів

31.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів

31.1. Види конфліктів

Усі конфлікти класифікують залежно від кола учасників на:

1. Внутрішньоособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів дещо не збігається із загальним визначенням конфлікту. Однак його потенційні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфліктів. Найпоширенішою формою є рольовий конфлікт, коли до людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її праці. Наприклад, завідувач відділу чи секції універмагу може вимагати, щоб продавець постійно перебував у відділі й надавав покупцям інформацію та послуги, а потім висловити незадоволення тим, що він надто багато часу витрачає на покупців і мало уваги приділяє поповненню відділу товарами. Продавець сприймає ці вказівки як несумісні.

Даний конфлікт може виникнути також через неузгодженість виробничих вимог з особистими потребами, цінностями. Наприклад, працівник планує поїздку за місто у вихідні дні, керівник спонукає його працювати в цей час. Більшість внутрішньо-особистісних конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи в організації, до якої належить працівник.

2. Міжособистісні конфлікти. Цей тип конфліктів найпоширеніший. Найчастіше він розгортається внаслідок боротьби керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, використання обладнання, схвалення ідей. Кожний із них намагається переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому. Міжособистісний конфлікт проявляється також як зіткнення особистостей, що належать до однієї або різних груп в організації. Люди із різними рисами характеру, цілями, поглядами та цінностями інколи просто нездатні співіснувати.

3. Конфлікти між особистістю й групою. Виробничі групи мають певні внутрішні норми поведінки. Дотримання їх є передумовою визнання неформальною

групою, важливим чинником задоволення соціальних потреб. Однак може виникнути конфлікт, якщо позиція групи не співпадає з позицією окремої особистості. Наприклад, хтось, перевиконуючи норми чи працюючи надурочно, хоче заробляти більше, а група розглядає таку поведінку як негативну.

4. Міжгрупові конфлікти. Будь-яку організацію утворюють формальні й неформальні групи, які можуть мати різні погляди на різноманітні аспекти внутрішнього життя, що теж призводитиме до конфліктів. Найчастіше такі конфлікти виникають у зв'язку з розбіжностями цілей, інтересів груп. Наприклад, відділ організації торгівлі роздрібною торговельною організацією зацікавлений у збільшенні обсягів продажу товарів, а контрольно-ревізійний відділ вимагає закриття кількох підприємств на інвентаризацію для перевірки збереження цінностей, хоч це й пов'язано зі зниженням товарообороту. Міжгруповий конфлікт може виникнути також під час боротьби між структурним підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси. Вміння визначити вид конфлікту є однією з передумов його успішного розв'язання.

31.2. Структурні методи розв'язання конфліктів

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша, може бути керованою і некерованою. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації в керовану менеджер повинен знати методи розв'язання конфліктів, які можна поділити на дві групи: структурні та міжособові.

Структурні методи дають змогу спрямувати поведінку учасників конфлікту на досягнення визначених цілей організації. До них належать:

Роз'яснення вимог до праці. Суть цього методу полягає в тому, що керівник роз'яснює, які результати очікує від кожного працівника чи підрозділу. При цьому визначають такі параметри: рівень очікуваних результатів, хто забезпечує і отримує інформацію, ступінь відповідальності, процедури, правила.

Координаційні та інтеграційні механізми. Як координаційний механізм для управління конфліктною ситуацією використовують ланцюг команд, тобто чітко визначають повноваження і взаємодію людей, порядок прийняття рішень та

інформаційні потоки в організації. Якщо двоє або більше підлеглих вступають у конфлікт, його можна вирішити, доручивши їх керівнику прийняти рішення.

Загально-організаційні комплексні цілі. Ефективне досягнення таких цілей потребує спільних зусиль двох і більше співробітників, груп, відділів, які знижують ймовірність виникнення конфлікту між ними.

Використання системи винагород. Оскільки винагорода суттєво впливає на поведінку людей, її теж можна використовувати як метод розв'язання конфліктної ситуації. Достойних працівників винагороджують подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. При цьому потрібно уникати стимулювання неконструктивної поведінки осіб або груп.

31.3. Міжособові методи розв'язання конфліктів

Міжособові методи передбачають певний стиль поведінки учасників конфлікту, який дасть змогу вирішити конфлікт з найменшими морально-психологічними втратами для учасників і виробничими - для організації. До цих методів (стилів) належать: ухилення, згладжування, компроміс, ризик, примушування, вирішення проблеми.

1. Ухилення. Усвідомивши ситуацію як конфліктну, оцінивши її можливі наслідки, людина може прийняти рішення про вихід із конфлікту.

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка зумовлена переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі – одна щаслива команда». Той, хто згладжує конфліктну ситуацію, намагається притупити ознаки конфлікту, апелюючи до потреби солідарності.

3. Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але частково. Його мета полягає в тому, що одна чи обидві сторони вдаються до переговорів, взаємних поступок. За таких обставин кожна із сторін отримує не все, чого прагне, а той мінімум, який може її задовольнити. Така стратегія є ефективною, якщо обидві сторони, не виявляючи наміру загострювати відносини, оцінюють свої ресурси як приблизно рівні.

4. Ризик. Розрахований він на ефект несподіванки. Сторона, що використовує

таку тактику, вдається до швидких, безперервних, максимально ефективних дій з метою створити для опонента дефіцит часу і штовхнути на грубі помилки. Найчастіше ризикує слабша сторона, не маючи змоги посилити ресурси.

5. Примушування. Спроба змусити прийняти власну точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити зовсім не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує такий спосіб завжди поводить себе агресивно, для впливу на інших використовує владу. Такий стиль може бути ефективний у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Однак, даний спосіб пригноблює ініціативу та викликає обурення у підлеглих.

6. Вирішення проблеми. Цьому стилю властиве визнання розбіжностей у думках, готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти прийнятний для всіх сторін вихід.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні види конфліктів за кількістю учасників.
2. Що таке внутрішньоособистісний конфлікт?
3. У чому полягає міжособистісний конфлікт?
4. Як класифікують конфлікти за рівнем організації?
5. Проаналізуйте структурні методи розв'язання конфліктів.
6. Поясніть зміст міжособових методів вирішення конфліктів.
7. Які стилі поведінки у конфлікті виокремлюють?
8. Наведіть приклади застосування структурних методів для розв'язання конфліктів.

Тема 32. Стресові ситуації та управління ними

Питання до розгляду:

32.1. Поняття стресу та види стресорів

32.2. Способи управління стресом

32.1. Поняття стресу та види стресорів

В кожній організації існують ситуації, які викликають стрес, наприклад брак часу для виконання всього обсягу робіт. Коли ситуація виходить з-під контролю, з'являється нервозність, занепокоєння.

Термін «стрес» був запозичений із технічної сфери, де він означає здатність

матеріалів і конструкцій витримувати певні навантаження. Кожна конструкція має свій поріг міцності, перевищення якого може призвести до руйнування.

У сфері психології поняття «стрес» охоплює широкий спектр емоційних станів, що виникають під впливом різних подій – від поразок і перемог до творчих пошуків чи сумнівів.

Стрес (з англ. «stress» - тиск, навантаження, напруга) - це загальна реакція організму на фізичний чи психологічний вплив, а також відповідний стан організму.

По суті, стрес – захисна реакція організму (в т. ч. нервової, гормональної та ін. систем) у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму. Він пов'язаний з викидом великої кількості адреналіну, який необхідний для адаптації організму до стресової ситуації.

Стрес - це результат взаємодії людини і зовнішнього середовища. Він охоплює не тільки емоційну і психологічну, але і фізичну сферу людини. Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Надмірний стрес має негативні наслідки і для працівника, і для організації: знижуються ефективність праці людини, а хвороби, породжені стресом, вкорочують життя.

За характером впливу виділяють нервово-психічний, тепловий, світловий та інші стреси. У менеджменті розглядають психологічний стрес.

Виділяють позитивну (еустрес) і негативну (дистрес) форми стресу. Поняття еустреса має два значення – стрес, викликаний позитивними емоціями (виграш у лотерею, перше побачення, перший поцілунок) та несильний стрес, який мобілізує організм. Як правило, стан еустресу є короткочасним.

Дистрес є негативним типом стресу, з яким організм не в силах впоратися. Він підриває здоров'я людини і може призвести до важких захворювань. Від стресу страждає імунна система. У стресовому стані люди частіше опиняються жертвами інфекції, оскільки вироблення імунних клітин помітно падає в період фізичного або психічного стресу.

Дистрес – це руйнівний процес, який характеризується погіршенням перебігу психофізіологічних функцій. Отже, у сучасній науковій літературі терм

Більшість стресів в житті людини зніщуються і відтворюються нею самою. Г.

Сельє стверджував, що має значення не те, що з нами сталося, а те, як ми це сприймаємо.

Стресори – різноманітні екстремальні впливи, що викликають небажані функціональні стани – стреси.

Тобто стресор – це фактор, який викликає стан стресу. Розрізняють два основних види стресорів: фізіологічні та психологічні.

Фізіологічні стресори:

- надмірне фізичне навантаження;
- висока або низька температура в робочому приміщенні;
- сильні запахи;
- недостатнє освітлення;
- підвищений рівень шуму та ін.

Психологічні стресори включають в себе інформаційні та емоційні стресори.

Інформаційний стресор – це інформаційний дефіцит або перевантаження (наприклад, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення), монотонність діяльності, негативні емоції та ін.

Емоційний стресор проявляється у ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи. До симптомів стресу відносять:

- проблеми здоров'я, порушення сну;
- нервозність і напругу, хронічне переживання, нездатність до відпочинку;
- надмірне вживання алкоголю чи куріння;
- почуття нездатності впоратися з чим-небудь;
- емоційна нестійкість;
- вразливість.

Одночасно з вирішенням власних проблем з напруженістю, менеджер повинен вирішувати аналогічні проблеми своїх підлеглих, максимально зменшуючи фактори ризику щодо стресових симптомів. Тому керівники повинні прагнути до виключення джерел стресу як для себе, так і для своїх співробітників.

32.2. Способи управління стресом

Оскільки стреси в нашому житті невід’ємні, то необхідно вміти управляти ними, знижувати шкоду, якої вони завдають.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресів і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Способи адаптації людини до стресів:

1) на рівні організації - в результаті зміни в політиці, структурі виробництва, виробленні чітких вимог до працівників, оцінці їх діяльності. Такі зміни усувають джерело стресових ситуацій.

2) на рівні окремої особистості - полягає в тому, щоб вміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи спеціальні програми щодо нейтралізації стресів (медитацію, тренінг, вправи, діету та інше), які допомагають людині краще почуватися, розслабитись, відновити сили.

Таблиця 32.1

Методи управління стресом

Найменування методу	Коротка характеристика методу
Планування	З багатьма проблемами в особистому чи професійному житті можна справитись з допомогою планування. Виділіть трошки часу для усвідомлення ваших задач. На роботі встановіть певні години для планування діяльності на наступний день. Визначте, як ця діяльність співвідноситься з вашими особистими цілями і цілями всієї організації
Фізичні вправи	Регулярні вправи дуже корисні для здоров’я людини, вони є гарним виходом для негативної енергії, сприятливо впливають на загальний фізичний стан
Дієта	Тривалий стрес може призвести до утворення нестачі вітамінів, послаблення організму, створити умови для сильної сприйнятливості хвороб. Крім того, під час стресу нормальний режим харчування порушується, тому важливим є дотримання правильної дієти
Психотерапія	Різноманітність техніки, яка зазвичай використовується при інтенсивній роботі зі спеціалістами-професіоналами
Психоаналіз	Форма психотерапії, за якої досліджуються підсвідомі основи ненормальної поведінки
Медитація і розслаблення	Багаточисельні техніки, які прийшли з Далекого Сходу, що включають медитацію, йогу та ін.

Однією з нагальних завдань сучасного менеджменту є пошук шляхів підвищення стресостійкості людини.

Стресостійкість - це здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Адже при

тривалому перебуванні у стані навіть слабкого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану людини та її здоров'я.

Стрес, поряд з негативним, може здійснювати і позитивний вплив, який полягає в мобілізації зусиль людини для виконання роботи.

Для управління стресами керівники повинні використовувати наступні способи:

- розробити систему пріоритетів в своїй роботі (що зробити «сьогодні», «завтра», «коли настане час...»);
- навчитись говорити «ні», коли досягнута межа напруження, після чого неможливо брати додаткове навантаження;
- визначити реальну ціль своєї кар'єри;
- знайти час для відпочинку;
- реально дивитися на те, що можна досягти і зробити;
- додержуватися режиму харчування і займатися фізичними вправами. Для досягнення низького рівня стресу необхідно:
 - визначати обґрунтований об'єм і тип роботи підлеглим відповідно до їх здібностей;
 - дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є достатньо підстав;
 - чітко визначати конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих завдань;
 - використовувати стиль лідерства залежно від конкретної ситуації;
 - забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке стрес у менеджменті?
2. Які види стресорів впливають на працівників організації?
3. У чому полягає відмінність між позитивним і негативним стресом?
4. Які наслідки має високий рівень стресу для колективу?
5. Які методи зниження стресу існують у менеджменті?
6. Як стиль лідерства впливає на рівень стресу?
7. Наведіть приклади управлінських ситуацій, що викликали стрес.
8. Аргументуйте необхідність управління стресовими ситуаціями в організації.

Тема 33. Управлінські рішення в менеджменті

Питання до розгляду:

33.1. Поняття управлінського рішення

33.2. Класифікація управлінських рішень

33.1. Поняття управлінського рішення

Прийняття управлінських рішень – це суть та визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності всієї організації та її окремих працівників.

Управлінські рішення можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності. Прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу.

Проблему можна вирішувати по-різному. Управлінське рішення - це спосіб вирішення проблеми. Інші способи: ігнорування, замовчування, організація обговорення.

Своєчасно прийняте обґрунтоване рішення стимулює виробництво чи надання послуг. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу.

Рішення - це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Управлінське рішення (англ. Decision) – це процес вибору керуючою системою однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямований на досягнення поставлених цілей.

Рішення - реакція на внутрішні і зовнішні обставини, спрямована на розв'язання проблем і максимальне наближення до мети

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Рішення є відповідною реакцією на внутрішні і зовнішні впливи. Воно спрямоване на розв'язання проблем на шляху до досягнення поставленої мети. На рис.33.1 зображено основні форми управлінських рішень на рівні організації

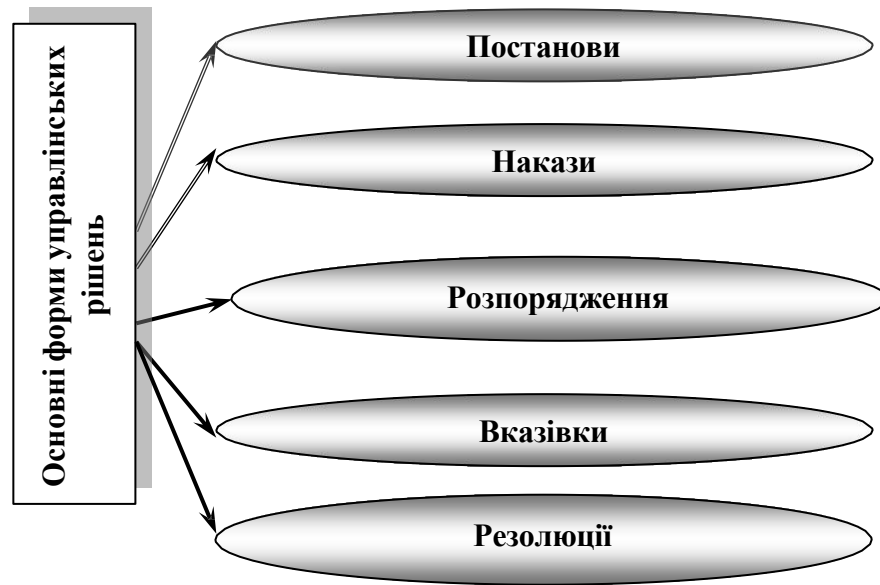


Рис.33.1. Основні форми управлінських рішень на рівні організації

33.2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

1. За сферою (масштабом) охоплення:
 - загальні рішення – стосуються всієї організації;
 - часткові рішення – стосуються підрозділів, служб, проблем.
2. За формою:
 - усні;
 - письмові.
3. За терміном (часом) дії:
 - стратегічні – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
 - тактичні – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, 1–3 роки;
 - оперативні – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.
4. За напрямом впливу:

- внутрішні – спрямовані на удосконалення роботи організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології;

- зовнішні – пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища

5. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституцій йому) рівні управління;

- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;

- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

6. За способом прийняття:

- одноосібні – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;

- колегіальні рішення – розробкою таких рішень займається група фахівців, а рішення приймається окремим керівником або групою керівників;

- колективні – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

7. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;

- рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом рішення (думках, міркуваннях, висновках);

- раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

8. За характером вирішуваних проблем:

- організаційні запрограмовані рішення – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;

- компромісні рішення – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

9. За характером дій:

- директивні – потребують обов’язкового виконання;

- нормативні – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;
- методичні – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
- рекомендаційні – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- дозвільні – дозволяють певні дії.

10. За методами підготовки:

- креативні – творчі, оригінальні, приймають творчі особистості);
- евристичні – нові, пошукові, які приймають з допомогою евристичних методів);
- репродуктивні – відтворювальні, традиційні.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «управлінське рішення».
2. Назвіть основні ознаки управлінських рішень?
3. Як класифікують управлінські рішення?
4. У чому полягає роль управлінського рішення у діяльності організації?
5. Які фактори впливають на якість управлінського рішення?
6. Як рівень компетентності менеджера визначає якість рішень?
7. Наведіть приклади управлінських рішень різних рівнів.
8. Аргументуйте, чому управлінські рішення вимагають високої відповідальності.

Тема 34. Моделі та етапи процесу прийняття управлінських рішень

Питання до розгляду:

34.1. Суть та характеристика методів моделювання рішень

34.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

34.1. Суть та характеристика методів моделювання рішень

Моделювання вважають найефективнішим способом оптимізації управлінських рішень. Найбільш значний внесок в процесі розробки та прийняття управлінських рішень за допомогою моделювання залишила школа наукового управління. Моделювання використовують для вирішення складних проблем в управлінні і якщо

існують труднощі з проведенням експериментів в реальному житті.

Модель – відображення у схемі, формулі, взірці характерних ознак об'єкта управління, який досліджується.

Модель є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, що відображає реальні події, обставини. Залежно від характеру проблеми модель може бути простою (елементарною) або складною.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування виділяють такі базові типи моделей прийняття рішень:

- фізичні – вони є описом об'єкта в збільшеному або зменшеному масштабах (модель майбутнього повітряного судна або автомобіля, креслення заводу в зменшеному масштабі);

- аналогові – функціонують як реальні об'єкти, але зовні на них не схожі (графік залежності між обсягом виробництва й витратами, організаційна схема управління);

- математичні (символічні) – їх особливість полягає у використанні символів у процесі опису властивостей і характеристик об'єкта (рентабельність можна виразити математичною формулою за допомогою символів).

Кількість конкретних моделей майже так само велика, як і число проблем, для рішення яких вони розроблені (рис.34.1).

Найпоширенішими є такі способи моделювання:

Теорія ігор - моделює вплив прийнятого рішення на моделює вплив прийнятого рішення на складові навколишнього середовища (конкурентів, партнерів, споживачів). Дану теорію розробили військові, для того щоб в стратегії можна було врахувати можливі дії противника.

Наприклад, приймаючи рішення про зміну цін на свої товари, керівництво підприємства повинно прогнозувати реакцію і можливі відповідні дії основних конкурентів. Якщо за допомогою даної моделі буде встановлено, що при підвищенні ціни конкуренти не зроблять того ж, організація, щоб не потрапити в не вигідне становище, повинна відмовитися від цієї альтернативи і знайти інше вирішення проблеми.

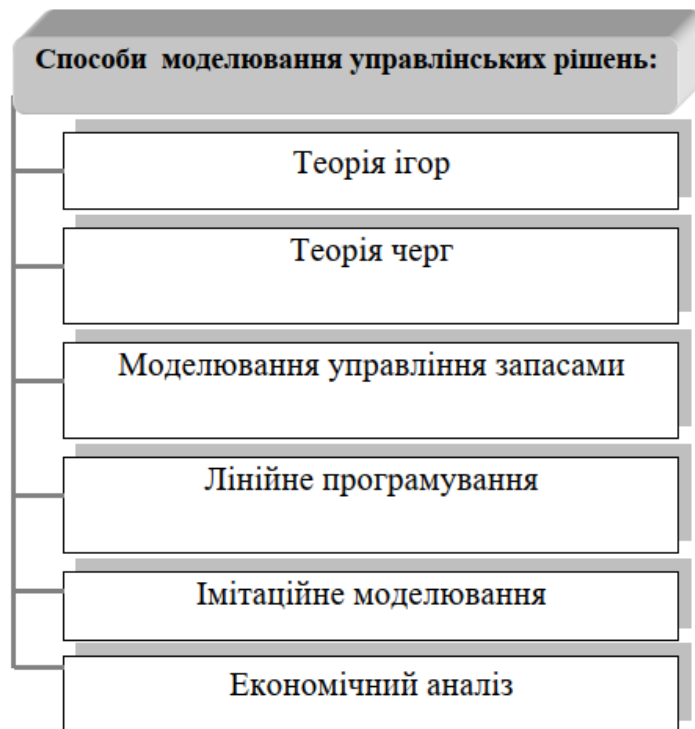


Рис.34.1. Способи моделювання управлінських рішень:

Використовуються ці моделі досить рідко, тому що занадто спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями.

Теорія черг - пропонує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреби в них. Дані моделі можуть бути корисні у таких ситуаціях: визначення кількості телефонних ліній, необхідних для відповідей на дзвінки клієнтів; тролейбусів на маршруті, необхідних, щоб на зупинках не накопичувались великі черги пасажирів; операціоністів у банку, щоб клієнти не чекали, поки ними зможуть зайнятися. Проблема полягає в тому, що додаткові канали обслуговування (більше телефонних ліній чи тролейбусів банківських службовців) вимагають додаткових ресурсів, а їх завантаження нерівномірне (надлишкова пропускна здатність в одні періоди часу і поява черг - в інші). Отже, потрібно знайти таке рішення, що дозволяє збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від їх недоліку. Моделі теорії черг саме і служать інструментом перебування такого оптимального рішення.

Моделювання управління запасами - визначає розміщення замовлень, готової продукції на складі. Моделі управління запасами використовуються для визначення часу, коли необхідно зробити розміщення замовлення запасів, із врахуванням їх на

складах підприємства. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб уникнути затримок на виробництві і в збуті, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва. Ефективне управління запасами забезпечує отримання чіткої відповіді на два головні питання: коли необхідно здійснити поповнення запасами і яким повинен бути обсяг замовлення.

Лінійне програмування - забезпечує оптимальний спосіб поєднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб, також для вирішення виробничих труднощів, які виникають. Моделі лінійного програмування і управління запасами в менеджменті є найбільш популярними. Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють такі моделі лінійного програмування:

1. Укрупнене планування виробництва.
2. Планування асортименту виробів.
3. Маршрутизація виробництва виробу.
4. Управління технологічним процесом.
5. Регулювання рівня запасів.
6. Календарне планування виробництва.
7. Планування розподілу продукції.
8. Визначення оптимального місця розташування нового заводу.
9. Календарне планування транспорту.
10. Розподіл робітників.
11. Перевантаження матеріалів.

Імітаційне моделювання - забезпечує практичне застосування моделі замість реальної системи. Всі вищезазначені моделі мають на увазі застосування імітації, оскільки всі є замінниками реальності. Проте як метод моделювання, імітація конкретно позначає процес створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації. Фахівці з виробництва та фінансів можуть розробити моделі, щоб імітувати очікуваний приріст продуктивності і прибутків в результаті застосування нової технології або зміни складу робочої сили. Спеціаліст з маркетингу може створити моделі для імітації очікуваного обсягу збуту в зв'язку зі

змінюючи ціни або реклами продукції.

Імітація використовується в ситуаціях, занадто складних для математичних методів типу лінійного програмування. Прикладом імітаційного моделювання реальних ситуацій є ділові ігри, для виконання якого кожний учасник отримує певну роль. Учасники гри поведуть себе таким чином, ніби вони справді виконують доручену їм роль, причому реальна ситуація замінюється певною моделлю.

Економічний аналіз (метод оцінювання витрат та економічної вигоди). Ґрунтується на з'ясуванні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

34.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень

Технологія прийняття та реалізації управлінського рішення складається із сукупності складних операцій, які мають свою складність та специфіку. Складність технологічної сторони управлінських рішень визначається тим, що саме рішення є не просто процесом, а одним із видів розумової діяльності та прояву волі людини.

Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко-мисливих, розрахункових, організаційних), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.

Етапи процесу прийняття управлінських рішень:

1. Діагностика проблеми.

Перший крок на шляху вирішення проблеми – визначення або діагноз проблеми (проблема – складне питання, котре вимагає вирішення). Наприклад, якщо кажуть про проблему продуктивності праці та плинності кадрів, мають на увазі зміну показників. На даному етапі потрібно зібрати і проаналізувати всю внутрішню та зовнішню інформацію, використовуючи аналіз ринку.

2. Формування критеріїв та обмежень для прийняття рішень.

Керівник повинен чітко уявляти, чи організація має достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. До деяких обмежень проблеми можна віднести: закон,

недостатня кількість робітників певної кваліфікації, гостра конкуренція.

3. Виявлення альтернатив – формування набору варіантів (альтернативних рішень) проблеми. Керівник вибирає для детального розгляду декілька варіантів, які є найбільш бажаними, визначає їх переваги та недоліки.

4. Вибір альтернативи (прийняття рішення).

Для прийняття рішень кожен варіант ретельно вивчається та зіставляється з критеріями. Якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення були ретельно вивчені та оцінені, прийняти рішення просто. Керівник обирає варіант, який матиме найбільш сприятливі наслідки.

5. Реалізація рішення.

Даний етап розпочинають із доведення до виконавців. Важлива вимога – оперативність передачі інформації.

6. Контроль за виконанням рішення.

З моменту доведення рішення до виконавців розпочинається етап контролю за його виконанням. Контроль дозволяє керівнику коректувати рішення, поки організація не відчула значних збитків.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке модель управлінського рішення?
2. Які існують типи моделей прийняття рішень?
3. У чому полягає суть фізичних моделей рішень?
4. Що таке математичні моделі в менеджменті?
5. Як застосовуються імітаційні моделі для прийняття рішень?
6. Назвіть етапи процесу прийняття управлінських рішень.
7. Як відбувається вибір оптимального варіанта рішення?
8. Наведіть приклади використання моделювання у практиці менеджменту.

Тема 35. Методи прийняття управлінських рішень

Питання до розгляду:

35.1. Основні методи прийняття управлінських рішень

35.2. Методи творчого пошуку альтернатив

35.1. Основні методи прийняття управлінських рішень

Додатково до моделювання виділяють методи, здатні надати допомогу керівнику в прийнятті об'єктивного обґрунтованого управлінського рішення, шляхом вибору з декількох альтернатив тієї, яка в найбільшій мірі сприяє досягненню цілей.

Основними методами прийняття управлінських рішень є:

Платіжна матриця – стандартний метод, що дає змогу обрати найбільш оптимальний варіант рішення з декількох альтернатив за конкретними заздалегідь встановленими критеріями.

Застосування даного методу є доцільним у ситуаціях, коли керівнику необхідно заздалегідь визначити, яка стратегія найефективніше сприятиме досягненню поставлених цілей.

Загалом платіжна матриця ефективна у тих випадках, коли:

- наявне обмежене число альтернатив або стратегічних варіантів для прийняття рішення;
- майбутні події не можуть бути достеменно передбачені, що зумовлює невизначеність щодо результатів;
- результати прийнятого рішення залежать як від обраної альтернативи, так і від того, які саме події реалізуються в реальності.

Шляхом обчислення очікуваного значення для кожної альтернативи та представлення даних у вигляді матриці, керівник отримує можливість обґрунтовано і з урахуванням визначених критеріїв обрати найбільш доцільний варіант вибору.

Метод дерева рішень – це графічна схема різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення проблеми.

Вперше метод запропонували Ховиленд і Хант (Noveland, Hunt) у 50-х роках XX ст. У найпростішому вигляді - це побудова дерева класифікації або створення набору

певних правил. Основа такої структури - відповіді «так» або «ні» на ряд питань. Менеджери застосовують дану технологію для аналізу можливих шляхів, за якими може відбуватись послідовне прийняття рішень. Досліджуючи альтернативні варіанти розвитку подій, вони прагнуть виявити той шлях, що забезпечує найбільші переваги та є найдоцільнішим для реалізації.

Наприклад, у процесі прийняття рішення щодо укладення трудової угоди з кандидатом на посаду маркетолога, необхідно здійснити класифікацію претендентів за певними критеріями, які відповідають вузлам дерева рішень, починаючи з його кореня. Перший вузол - «фахова освіта» - виступає в ролі вузла перевірки, тобто містить умову. За наявності позитивної відповіді перехід відбувається у праву гілку дерева, у разі негативної - у ліву. Отже, внутрішні вузли дерева слугують для перевірки конкретних умов, а процес переходу триває до досягнення кінцевого вузла, який містить остаточне рішення.

Прогнозування - це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутніх подій задля формування уявлення про можливий розвиток ситуації.

Якісно виконане прогнозування забезпечує формування обґрунтованої картини майбутнього та може стати фундаментом для стратегічного планування.

Прогнозування сьогодні - спеціалізована область із підрозділами. Існують організації, які займаються тільки прогнозуванням у конкретних секторах економіки чи соціального розвитку. Результати прогнозування включаються в систему цілей організації.

Промислове шпигунство, з огляду на зростання конкуренції, стало одним із неформальних інструментів отримання інформації про стратегії суперників.

Незважаючи на етичні суперечності, промислове шпигунство часто використовується для коригування організаційних орієнтирів. У зв'язку з цим актуальним завданням управлінців є забезпечення захисту інформації, яка має ознаки інтелектуальної власності.

Управлінські завдання дедалі частіше вирішуються із застосуванням кількісних методів, які дають змогу формалізувати процес вибору оптимального

рішення шляхом використання цільової функції. Таку функцію необхідно максимізувати (наприклад, прибуток, продуктивність, ефективність) або мінімізувати (наприклад, витрати, втрати через брак чи простої). Оптимальне рішення приймається на підставі порівняння кількісного значення цільової функції за всіма можливими варіантами, що забезпечує досягнення найсприятливішого результату.

Разом з тим застосовуються і якісні методи прогнозування, які ґрунтуються на думках експертів, споживачів, конкурентів, результатах офіційних урядових оцінок або проведення експертизи. Наприклад, модель очікувань споживача базується на аналізі анкетування клієнтів, у межах якого вони висловлюють своє бачення майбутніх потреб. Після відповідного коригування оцінок, з урахуванням ймовірних відхилень, управлінець має змогу з високим ступенем точності оцінити майбутній попит.

35.2. Методи творчого пошуку альтернатив

В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод локальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Методи індивідуального творчого пошуку

Метод аналогії – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природою, художньої літератури).

Метод інверсії – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути на виворіт, поміняти місцями).

Метод ідеалізації – пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми.

Методи колективного творчого пошуку

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» базується на забороні критицизму на етапі висунення ідей.

Метод конференції ідей припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення проблеми.

Метод колективного блокнота поєднання індивідуального незалежного висунення ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного періоду часу кожний учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

Методи активізації творчого пошуку:

Метод контрольних запитань – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений А. Осборном.

Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?

Які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму?

Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?

Що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Метод локальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Унаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики.

Питання для самоконтролю:

1. Які основні методи прийняття управлінських рішень ви знаєте?
2. У чому полягає метод колективного обговорення?
3. Назвіть методи творчого пошуку альтернатив.
4. Поясніть суть методу «мозкового штурму».
5. Як працює метод Дельфі?
6. У чому полягає роль експертних оцінок у прийнятті рішень?
7. Наведіть приклади використання методу сценаріїв.
8. Аргументуйте значення методів творчого пошуку для сучасного менеджменту.

Тема 36. Особливості керівництва

Питання до розгляду:

36.1. Суть та особливості керівництва

36.2. Стилi керівництва

36.1. Суть та особливості керівництва

Більшість людей ототожнюють поняття «керівництво», «влада», «лідерство» і вважають, що перебуваючи на певній посаді, особа автоматично керує підлеглими, має владу над ними і є лідером колективу. Однак на практиці співвідношення цих складових управлінського впливу різноманітне.

Керівництво – право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій.

До основних функцій керівництва належать:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- виховання.

Остання функція «виховання» розкриває важливу сторону керівництва –

формування особистості в процесі трудової діяльності.

Склад функцій залежить від того, в якій ролі виступає керівник в процесі трудової діяльності. Ці ролі можуть бути наступними:

1) роль адміністратора – керівник використовує свої повноваження для того, щоб організація функціонувала відповідно до нормативних актів, вживає заходи, щоб не допустити багатоначальності;

2) роль організатора – керівник створює умови, необхідні для спільної праці, цілеспрямованих дій працівників;

3) роль спеціаліста – добре підготовленої особи, яка володіє знаннями і досвідом у конкретній справі;

4) роль громадського діяча – керівник виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами;

5) роль вихователя – іноді керівнику доводиться бути посередником, примірювачем, нейтралізатором конфліктів.

36.2. Стилi керівництва

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Стиль – це манера поведінки керівника відносно до своїх підлеглих.

Стиль – це стійка думка керівника стосовно тієї міри свободи, яка повинна бути надана підлеглим у підготовці рішень. Ця міра свободи може змінюватись від нуля (жорстка диктатура) до дуже великої (колегіальне керівництво).

Курт Левін в праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938 р.) запропонував розрізняти стилі керівництва за характером прийняття рішення в соціальній групі, виділивши авторитарний, демократичний, ліберальний стилі.

У межах традиційної концепції управління виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.

Авторитарний стиль керівництва передбачає ухвалення управлінських рішень

самим керівником. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною: ухвалені на верхніх рівнях ієрархії управлінські рішення надходять униз як директиви, що не підлягають обговоренню. При авторитарному стилі керівництва усі менеджери нижчих рівнів ознайомлені тільки зі своїми функціональними завданнями, тому не завжди уявляють загальні цілі організації. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу є прерогативою вищого керівництва.

Автократ використовує надану йому владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям.

Демократичний стиль («давайте все вирішувати разом») ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками. Менеджери заохочують працівників до вирішення виробничих питань, а також до розвитку їхніх здібностей. Характерна свобода, творчість, значну роль відіграє колектив. Функції контролю та оцінювання розподіляються між усіма рівнями управління. За такого стилю керівництва співробітники є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, а вирішення інших питань покладається на підлеглих.

Ліберальний стиль керівництва базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей, самостійному контролі працівниками своєї роботи. Керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Він повністю покладається на підлеглих й іноді дотримується позиції простого члена групи. Даний стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

В американській літературі подібний стиль керівництва називають стилем невтручання, несуперечення або потурання.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вона відбувається у «силовому полі» між вектором «виробництво» (націленість на виробництво товарів) і вектором «людина», «працівник» (націленість на гуманне ставлення до людей).

Ця «ґратка» дає можливість визначити п'ять характерних типів керівної поведінки, які притаманні типам менеджерів: диктатор, демократ, песиміст,

маніпулятор, організатор.

У в а г а д о л ю д и н и	9	1.9. Демократ Зацікавлена увага до людських потреб створює дружню атмосферу і відповідний темп виробництва				9.9. Організатор Високі результати одержують зацікавлені люди, які домагаються спільної мети			
	8								
	7								
	6								
	5	5.5. Маніпулятор Задовільні результати, середня задоволеність роботою, схильність до компромісів і традицій гальмують розвиток							
	4								
	3	1.1. Песиміст Мінімальна увага до результатів виробництва і до людини				9.1. Диктатор Досягається вагомий результат без уваги до людських стосунків			
	2								
	1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Увага до виробництва

Рис.36.1. Ґратка менеджменту

Кожному типу поведінки відповідає цифровий код ґратки:

9:1 – керівництво максимально зорієнтоване на виробництво й мінімум уваги приділяє конкретним працівникам. Це жорстокий курс адміністратора, для якого результат – усе, а людина, у кращому випадку – виконавець, а по суті, ніхто. Стиль роботи – повсюдний контроль. Менеджер такого типу – поганий керівник.

1:9 – продуктивність праці знаходиться на задньому плані, а в центр уваги ставляться людські відносини.

5:5 – половинна зацікавленість як у виробництві, так і в людях.

1:1 – керівник ні до чого не прагне – ні до виробничих результатів, ні до розвитку гуманних відносин в колективі.

9:9 – ідеал, якого можна досягти шляхом побудови своєї роботи так, щоб підлеглі вбачали в ній можливість самореалізації, підтвердження власної значущості. Керівники максимально враховують потреби виробництва та працівників. Важливою характеристикою даного типу керівника є націленість на інновації, розвиток

організації.

Отже, стиль керівництва конкретного керівника можна описати в координатах ставлення до людей і ставлення до виробництва. Міра наближення керівника до тієї чи іншої силової лінії відображатиме його індивідуальний стиль керівництва.

Таблиця 36.1

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника - підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Методи прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до підбору кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружно - спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює	Вимагає формальну дисципліну
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих

Питання для самоконтролю:

1. Що таке керівництво в менеджменті?

2. Які основні функції виконує керівник?
3. У чому полягає відмінність між керівництвом і лідерством?
4. Які стилі керівництва ви знаєте?
5. Назвіть риси особистості, які сприяють ефективному керівництву.
6. Як стиль керівництва впливає на ефективність колективу?
7. Наведіть приклади впливу різних стилів керівництва на результативність організації.

Тема 37. Вплив і влада в менеджменті

Питання до розгляду:

37.1. Поняття впливу та влади

37.2. Форми влади

37.1. Поняття впливу та влади

Кожен керівник може реалізовувати свої функції завдяки впливу на підлеглих.

Вплив – це будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку іншого індивіда.

Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до найсуворіших погроз. Для того, щоб керувати людьми, менеджер повинен впливати на них. Цей вплив має забезпечити не лише прийняття працівниками певних ідей, а й працю, спрямовану на досягнення цілей організації. Він можливий лише за наявності у керівника влади.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей згідно певних повноважень.

Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою та агресією, проте сила не обов'язково є компонентом влади. Керівний вплив і влада залежить від особистості, на яку вони спрямовані, від ситуації, в якій ця людина перебуває, та індивідуальності керівника. Абсолютної влади не існує, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей однаково у будь-яких ситуаціях. Вищий керівник може здійснювати сильний владний вплив щодо колективу загалом. Над окремою людиною більшу владу має безпосередній керівник, тому що для влади над підлеглим потрібно контролювати обставини, які мають суттєве значення для нього і примушують діяти так, як бажає

керівник.

В організації існує два види влади:

- влада керівника над підлеглими;
- влада підлеглих над керівником.

Керівник має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в таких питаннях як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником. Керівник залежить від них у таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація; неформальні контакти з людьми, чиє сприяння необхідне для керівника; вплив, який мають підлеглі на своїх колег.

Керівник повинен усвідомлювати, що оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може викликати в них почуття незадоволеності, а звідси - непокори. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але й такий, який не викликає протидії у підлеглих.

Влада завжди є предметом боротьби між особами, що наділені нею. В процесі цього змагання в організаціях встановлюється баланс влади (рис.37.1). Чим скоріше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації.

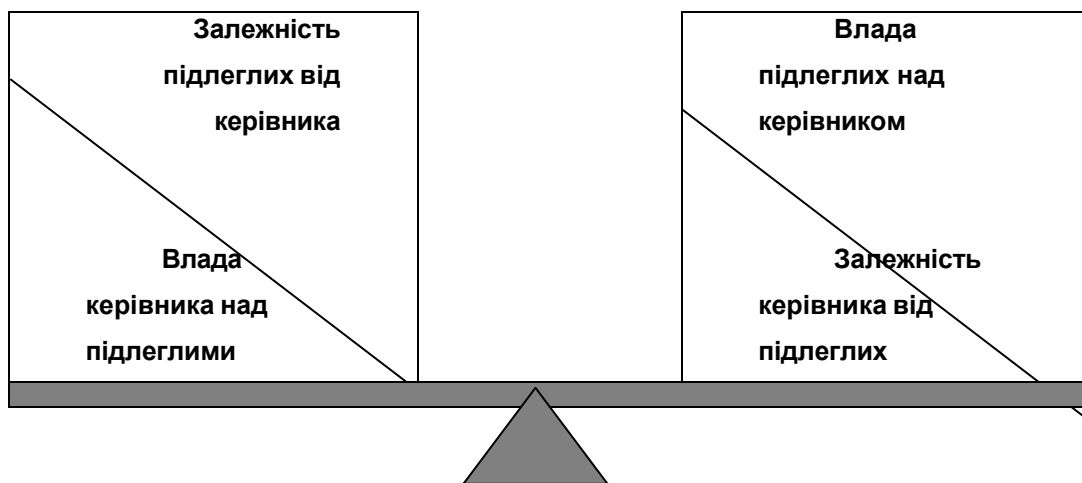


Рис.37.1. Балансування влади керівників і підлеглих

37.2. Форми влади

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

Влада, що ґрунтується на примушуванні – передбачає застосування засобів покарання підлеглого (психологічної, емоційної чи фізичної загрози або тиску), різних

форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Вона реалізується в основному через страх позбавитися роботи, зниження статусу.

Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими. Чим більше каральних заходів має в своєму розпорядженні менеджер і чим впливовішими вони є для підлеглих, тим більшою владою він володіє.

Влада, заснована на винагороді – передбачає використання винагород (заробітна плата, премії, просування по службі, похвала) як головного засобу впливу на підлеглого.

Винагороди можуть носити як формальний характер (премія, заробітна плата) так і неформальний характер (вдячність, визнання). Якщо підлеглий крім формальних винагород цінує і неформальні винагороди керівника, то такий керівник є лідером.

Експертна влада – ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних глибоких знань, унікального досвіду та практичних навичок, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглих.

Чим впливовіша інформація, якою володіє менеджер і чим менше людей мають до неї доступ, тим більшу експертну владу має менеджер.

Законна влада – впливає із статусу керівника в організації. В її основі – переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною.

Всі керівники мають законну владу над своїми підлеглими. Проте володіння законною владою не означає, що керівник є лідером.

Еталонна влада – влада прикладу. Суть даної форми влади полягає в тому, що підлеглі вважають керівника прикладом для наслідування. Прагнучи бути схожими на нього, вони охоче виконують його доручення і вказівки.

Сподвижники можуть наслідувати лідера одягаючи подібний одяг, дотримуючись тієї ж філософії.

Харизматична влада (від грец. слова «charisma» - милість, благодать, Божий дар) – особлива форма влади і лідерства, яка побудована не на логіці, не на давній традиції, а на виняткових особистих здібностях (якостях) керівника (мужність, благородна

поведінка), його харизмі.

Підлеглі можуть з прихильністю ставитись до лідера, який має певні риси характеру, життєву позицію.

Харизматичну владу ототожнюють з еталонною.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке вплив у менеджменті?
2. Дайте визначення поняття «влада».
3. Назвіть форми влади.
4. У чому полягає влада примусу?
5. Які особливості влади винагороди?
6. Як формується влада експерта?
7. Наведіть приклади використання різних форм влади в управлінні.
8. Аргументуйте значення влади та впливу у діяльності менеджера.

Тема 38. Лідерство та його складові

Питання до розгляду:

38.1. Необхідні якості лідера

38.2. Спільні риси та відмінності між менеджером і лідером

38.1. Необхідні якості лідера

Питання лідерства є дуже популярним у всьому світі, тому що ефективність та успішність будь-якої організації залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал.

Лідер (від англійського слова «to lead» - вести, керувати) – особистість, яка користується авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідер - це формальний чи неформальний керівник, який може запропонувати колективу перспективу розвитку, шляхи і методи руху перспективи і здатний для досягнення цілей згуртувати навколо себе достатню кількість однодумців.

Лідери – люди, які можуть впливати на поведінку інших, не використовуючи силу.

Важливою якістю лідера являються глибокі знання психології особистості,

колективу, має людей. Професіоналізм повинен забезпечувати як обґрунтування своєї точки зору, своїх цілей, шляхів і методів, так і аргументовану критику інших точок зору, цілей, шляхів і методів їх досягнення.

Лідера відзначають такі якості:

- глибока переконаність в правоті своїх ідей;
- професіоналізм;
- психологічна стійкість;
- високі організаторські здібності;
- здатність до психологічних контактів;
- психологічна сумісність з соратниками;
- високі морально-етичні якості;
- здатність до компромісів без втрати основних пріоритетів.

Керівнику, щоб бути лідером, крім вищевказаного, потрібно дуже уважно слідкувати за єдністю теорії і практики, слова і діла, коректністю, порядністю, чесністю, послідовністю в діях.

Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Оточуючі сприймають такого лідера за чотирма моделями:

1. «Один з нас». Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.
2. «Кращий з нас». Мається на увазі, що лідер є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.
3. «Втілення чеснот». Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.
4. «Виправдання наших очікувань». Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди дотримувався слова, не дозволяв відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

38.2. Спільні риси та відмінності між менеджером і лідером

Лідерство – це використання не примусових важелів впливу для визначення цілей певної групи людей чи організації, мотивація поведінки в напрямку досягнення цих цілей.

Між керівництвом та лідерством існують певні відмінності. Так, якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на інших працівників, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Високих особистих та загальних результатів організації здатний досягти нині лише той менеджер, який є лідером серед підлеглих.

Спільні риси та відмінності між менеджером і лідером наведені у таблиці 38.1.

Таблиця 38.1

Відмінності між керівником та лідером

Керівник	Лідер
1	2
1. Призначається на свою посаду офіційно	1. Займає своє місце в результаті стихійних процесів
2. Згідно нормативним документам надаються певні права і обов'язки	2. Може їх не мати
3. Має певну систему офіційно встановлених санкцій (має владу), за допомогою яких впливає на підлеглих	3. Ці санкції не надаються

Продовження таблиці 38.1

1	2
4. Діє у зовнішньому середовищі і вирішує питання, що пов'язані з офіційними стосунками групи або організації ззовні	4. У сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками
5. Має офіційні і неофіційні обов'язки по відношенню до колективу	5. Має лише неофіційні обов'язки по відношенню до колективу
6. Несе відповідальність перед законом за стан справ у групі організації	

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям - компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати.

Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки його добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Зважаючи на сферу реалізації цього феномену, виокремлюють інструментальний (у ділових відносинах) та експресивний (у міжособистісних стосунках) типи лідерів. Експресивним лідером найчастіше стає найшановніша особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.

Лідерами бувають різні люди, але вони завжди схильні до співпраці та взаємопідтримки. Людина, яка претендує на роль лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і насправді переважати інших, володіти чітким баченням майбутнього і способів його досягнення.

Найоптимальнішим варіантом з позиції інтересів фірми є поєднання в одній

людині формальних і неформальних важелів впливу. Особливо лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою тощо), забезпечення групової взаємодії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке лідерство?
2. Які складові лідерства виділяють у менеджменті?
3. Назвіть риси характеру, які визначають ефективного лідера.
4. Як відрізняється формальний лідер від неформального?
5. У чому полягає вплив лідера на психологічний клімат у колективі?
6. Як лідер впливає на результативність організації?
7. Аргументуйте роль лідерства у досягненні стратегічних цілей.

Тема 39. Теорії лідерства

Питання до розгляду:

39.1. Підхід з погляду особистісних рис або якостей

39.2. Теорії підходу з позиції людської поведінки

39.3. Теорії ситуаційного підходу

39.1. Підхід з погляду особистісних рис або якостей

В процесі формування успішних керівників дослідники менеджменту намагалися сформулювати єдину теорію успішного лідера, виділити якості притаманні таким людям, узагальнити досвід їх діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід з погляду особистих рис або якостей, підхід з позиції людської поведінки та ситуаційний підхід.

Підхід з погляду особистісних рис або якостей (іноді іменується теорією «великих людей») виходить з того, що всі успішні керівники володіють якимсь універсальним набором особистісних якостей, що відрізняє їх від інших людей.

Основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1. Визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні.

2. Визначення способів виховання таких особистих якостей.

А. Файоль вважав, що адміністратор вищого рівня повинен володіти такими якостями, як здоров'я, моральні та вольові навички, кругозір, уміння працювати з людьми, здатність до планування і контролю. Найбільший розвиток цей погляд на лідерство отримав у концепції О. Тіда, який пов'язував лідерство зі здатністю впливати на людей для досягнення певної мети, яку всі учасники спільної діяльності вважають бажаною. Універсальними рисами лідера, на його думку, є: фізична і емоційна витривалість; розуміння призначень і цілей діяльності організації; ентузіазм; дружелюбність; порядність, здатність викликати довіру інших людей.

Усі дослідження, проведені з метою визначення того, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і не лідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вислів «ознаки природжених лідерів» має право на існування і цілком відображає ситуацію із залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Велику увагу цій сфері досліджень приділив Едвін Гізеллі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання і зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними здібностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення, розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Отже, ця теорія має певні недоліки: перелік якостей не має кінця, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера, а індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже,

вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників. Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

39.2. Теорії підходу з позиції людської поведінки

Дослідники даного напрямку вважали, що ефективність лідера залежить від манери його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва.

Методологічні основи дослідження в цій області були закладені К. Левіним, який при дослідженні феномену лідерства у десятирічних дітей, організованих у кілька експериментальних груп, виділив три принципово різних стилі їхньої поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний).

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1. Автократичне керування порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;
- до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника.

2. Ліберальне керування призводило:

- до зменшення обсягів роботи;
- до зниження її якості;
- до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

Внаслідок ретельного дослідження стилів керівництва, було визнано, що жоден із них не може бути універсальним не залежно від ситуації. Таким чином було виділено ще один окремий стиль керівництва – адаптивний, суть якого полягає в тому, що використання якогось одного стилю, чи комбінування декількох стилів залежить від обставин, в яких здійснюється керівництво організацією.

Девід Мак-Грегор наприкінці 50-х років розробив дві концепції людської поведінки теорії «X» та «Y», що характеризують стилі управління.

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, та полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Дана теорія характеризує основи автократичного керування. Теорія «Y» – розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість поставлених цілей і прагне покращити свою роботу, не очікуючи вказівок зверху. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

Результати теоретичних досліджень Мак-Грегора знайшли відображення і отримали розвиток у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (рис.39.1).

Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. Він дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

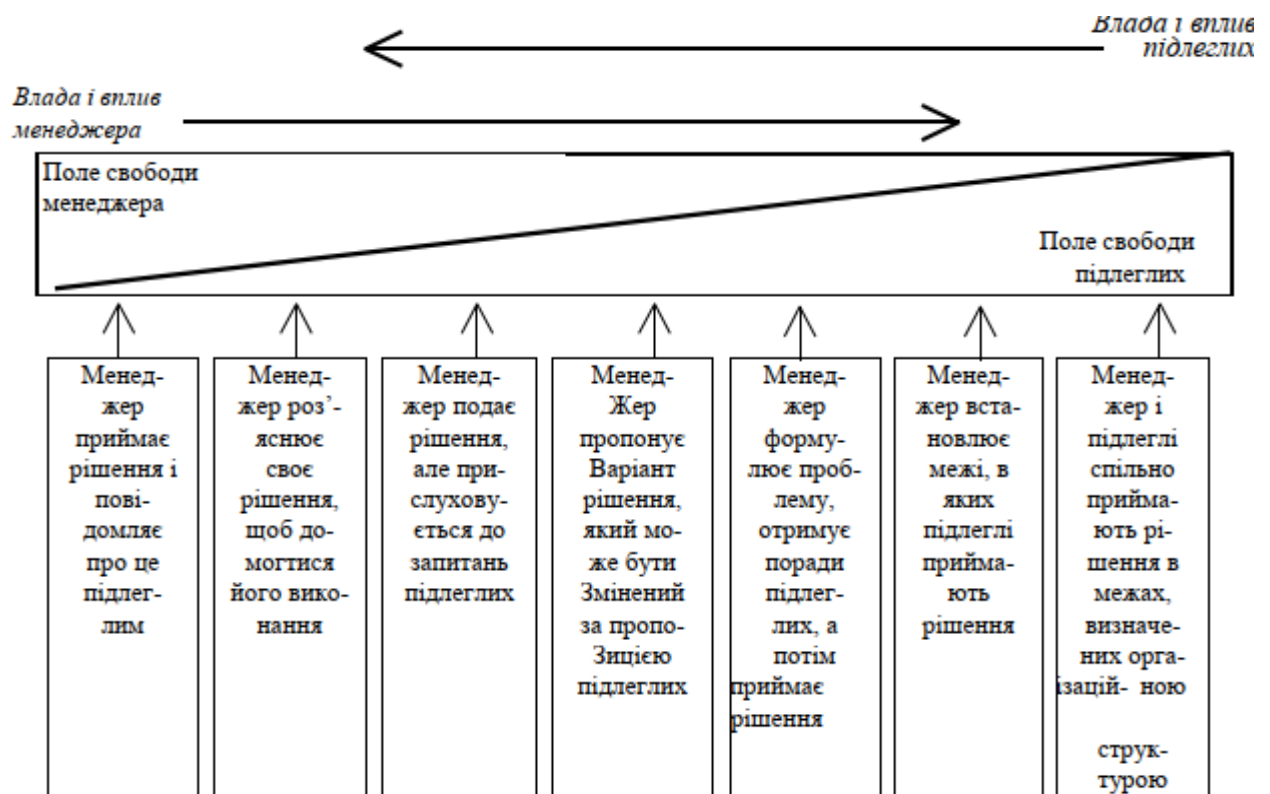


Рис.39.1. Континуум стилів керування Таннебаума - Шмідта

Р. Лайкерт запропонував чотири базових системи стилів керівництва:

1. Експлуаторсько-авторитарна;
2. Прихильно-авторитарна;
3. Консультативно-демократична;

4. Партиципативно-демократична (заснована на участі).

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найдієвішою, тому що дозволяє створювати близьку до ідеальної систему взаємовідносин в організації, яка базується на цілковитій довірі і дружніх стосунках між підлеглими і керівниками.

39.3. Теорії ситуаційного підходу

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керівництва, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин. Згідно з ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується.

Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, вважав, що ефективність стилю керівництва залежить від ситуації. Він також виділив три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- 1) характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника);
- 2) структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації);
- 3) посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації).

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керівництва менеджера. Такий підхід і забезпечує

баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося б працювати.

Модель «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара ґрунтується на гіпотезі, що ефективність стилю управління залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих). Під «зрілістю» розуміється:

- здатність підлеглого відповідати за свою поведінку;
- бажання досягти успіху;
- освіта, досвід, компетентність щодо поставленого завдання.

«Зрілість» виконавця не є постійною рисою, а виступає як характеристика конкретної ситуації. Тобто залежно від поставленого завдання працівники виявляють різний ступінь «зрілості». Керівник має змінювати свою поведінку відповідно до ступеня зрілості підлеглих.

Залежно від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

Модель «шлях – ціль» Мітчела і Хауса свою назву отримала через те, що ефективне лідерство передбачає виконання трьох завдань:

- 1) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;
- 2) координаційна та спрямовуюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації;
- 3) залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні теорії лідерства.
2. У чому полягає суть підходу з погляду особистісних рис?
3. Як розкриває лідерство поведінкова теорія?
4. Що пояснює ситуаційна теорія лідерства?
5. Які положення містить теорія «шлях – ціль»?
6. У чому суть теорії життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара?
7. Наведіть приклади застосування в практиці різних теорій лідерства.
8. Аргументуйте: чому не існує універсальної теорії лідерства.

Тема 40. Адміністрування як управлінська модель і концепція менеджменту

Питання до розгляду:

40.1. Суть адміністрування та складові моделі «Жорсткого адміністрування»

40.2. Модель «Демократичного», «Ліберального» та «М'якого» адміністрування

40.1. Суть адміністрування та складові моделі «Жорсткого адміністрування»

Адміністративні моделі управління організаціями (фірмами, компаніями) досить широко розповсюджені. Оскільки незалежно від плину часу, змін зовнішнього середовища та появи нових управлінських моделей, потреба у зверненні до адміністрування не зникає, бо в її основі - розпорядження, командування, прямий оперативний вплив на персонал організації чи окремих працівників, потреба в якому виникає у будь-якого практикуючого керівника (менеджера). В умовах демократизації і гуманізації управління найчастіше виникнення такої потреби з'являється тоді, коли інші управлінські засоби не діють.

Адміністрування (від лат. *administro* - керую, управляю, завітую) як управлінська модель відноситься до числа найбільш поширених концепцій управління всесвітньо відомих фірм і компаній (Adidas, Nike, Reebok, General Motors та ін.).

Вітчизняні і зарубіжні фахівці з менеджменту виділяють такі основні види адміністративних моделей управління:

- модель жорсткого адміністрування (директивна управлінська модель);
- модель демократичного адміністрування;
- модель ліберального адміністрування;
- модель м'якого адміністрування.

Кожний з цих видів адміністрування формує особливий тип моделей управління організаціями.

Управлінська модель «Жорсткого адміністрування» (директивна управлінська модель) виходить з наявності специфічних характеристик, властивих процедурі

управління.

До числа складових елементів характеристик моделі жорсткого адміністрування відносяться:

- надмірна централізація влади;
- схильність до єдиноначальності в гіпертрофічній формі;
- самовладні рішення щодо основних питань;
- свідоме обмеження контактів з підпорядкованими працівниками.

Як показує практика, керівник (менеджер), який застосовує таку модель відзначається прагненням підкорити людей своїй волі та наділений великою владою.

Така модель, за звичай, супроводжується детально розробленою схемою заохочень і покарань.

Слід мати на увазі і те, що за такої моделі жорсткого адміністрування працівникам організації доводиться підлаштовуватися під керівника, його стиль, звички та особливості характеру. Крім цього, керівник такої моделі управління не цікавиться думками своїх працівників, не терпить ніяких заперечень і часто принижує їх людську гідність.

40.2. Модель «Демократичного», «Ліберального» та «М'якого» адміністрування

Управлінська модель «Демократичного адміністрування» схожа з директивною моделлю, але відрізняється більшою «м'якістю» управлінської діяльності керівника. Керівник при цьому може використовувати погоджувальний стиль управління при ухваленні рішень, тобто в повній (допустимій з його точки зору і його інтересів, як він сам розуміє) мірі враховувати думки, пропозиції та ініціативу підпорядкованих працівників.

Однак кінцеві рішення ухвалюються ним особисто. В жорсткій формі здійснюється і процедура реалізації таких рішень. Система заохочень і покарань також є. Вона може бути відомою всім і до її використання можуть допускатися окремі підпорядковані працівники на стадії підготовки рішень, але кінцеве рішення приймає сам керівник.

Як показує практика, ця модель є завуальованою формою жорсткого адміністрування з тією лише різницею, що керівник не заперечує, а часто стимулює створення різного роду «органів самоуправління» - комісій з перевірки, з підведення результатів, з організації змагання, рад трудових колективів та інших, які служать маскуванням «демократизації управління».

Управлінська модель «Ліберального адміністрування» з точки зору інтересів підприємства відноситься до категорії малоефективних, оскільки вона передбачає використання адміністративних методів впливу. Використовують таку модель, в основному, керівники, які відносяться до, так званих, бюрократів-перестраховальників. Вони стурбовані одним: всі формальні обов'язки виконують також формально - із прагненням зафіксувати у відчутній формі наслідки виконання ними всіх функцій і дій. З цієї причини така модель вибудовується на значному документообігу в рамках організації - навіть незначні накази оформлюються в письмовій формі (часто під розписку вручаються виконавцям).

Керівник прагне до точного знання і дотримання всіх інструкцій, правил, процедур, а якщо їх зміст йому невідомий, то він прагне спочатку отримати відомості про їх зміст, а тільки після того приступити до удосконалення дій, але ці формальності, як правило, йдуть на шкоду інтересам організації та справи, заради якої така організація створюється.

Управлінська модель «М'якого адміністрування» виходить з уявлення керівника про те, що його підпорядковані працівники складають колектив дискусій, відвертого висловлювання кожним членом колективу своїх думок, обов'язкового викладу детальної аргументації, які керівник використовує при односторонньому, частині якого є він сам. Керівник налаштовує себе на заохочення відстоюванні своїх позицій, ідей, пропозицій. Завдання структурних підрозділів за такої моделі не достатньо визначені і уточнюються щоразу при колективному обговоренні, коли виникає чергова проблема. При цьому керівник не відчуває повної підтримки колективу, або колектив сприймає його як колегу, який просто займає вищу посаду. Звідси – панування неформальних стосунків.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке адміністрування в системі менеджменту?
2. У чому полягає суть моделі жорсткого адміністрування?
3. Назвіть переваги та недоліки жорсткого адміністрування?
4. У чому полягає суть моделі демократичного адміністрування?
5. Які особливості ліберального адміністрування?
6. Що таке «м'яке адміністрування» та які його риси?
7. Як адміністрування впливає на відносини у колективі?
8. Наведіть приклади використання різних моделей адміністрування.
9. Аргументуйте доцільність застосування м'якого адміністрування у сучасних організаціях.

Тема 41. Інформація та її види в менеджменті

Питання до розгляду:

41.1. Інформація, вимоги до інформації

41.2. Класифікація інформації

41.1. Інформація, вимоги до інформації

Процес управління – це перш за все інформаційний процес, суть якого полягає в перетворенні вхідних повідомлень на ефективні керівні дії, необхідні для досягнення цілей. Інформація – основа процесу менеджменту. Без інформації неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації.

Для управління потрібні різні повідомлення щодо процесів та явищ, що відбуваються на підприємстві й поза ним. Але не всі повідомлення можна вважати інформацією. Інформацією є дані, які поглиблюють знання про певну подію та необхідні для вирішення управлінських завдань.

Інформація (від лат. Informatio - роз'яснення, виклад) - документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в організації, її безпосередньому середовищі, на ринку, в суспільстві, державі або навколишньому природному середовищі.

Управлінське інформація – це сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають всередині організації та її оточенні, та є основою прийняття управлінських рішень.

Основні вимоги до інформації:

- достовірність інформації це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Досвід показує, чим менше ланок підприємства беруть участь у передачі інформації, тим вона більш достовірна;
- цінність інформації може розглядатись з двох позицій: цінність для одержувача відносно майбутнього прибутку (споживча цінність) і цінність з точки зору витрат, які понесло підприємство;
- насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, підвищення уваги, підкреслювання цінності;
- відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам посадових осіб підприємства. Так, секретна інформація надається тільки обмеженому колу посадових осіб підприємства. Конфіденційна інформація може бути надана досить широкому колу працівників, але за умови її збереження в таємниці від працівників інших підприємств.

Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

41.2. Класифікація інформації

Інформацію класифікують за різними ознаками. За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни;
- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;

– нормативно-довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;

– адміністративна – відображає дані про права, обов’язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За повнотою охоплення явища:

– повна – всебічно та повною мірою розкриває суть явища;

– часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;

– надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

– разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;

– періодична – формується систематично, залежно від потреб;

– довгострокова – використовується протягом тривалого терміну. За рівнем достовірності:

– достовірна – об’єктивно і правдиво характеризує певне явище;

– недостовірна – має сумнівне походження, суб’єктивне забарвлення та потребує перевірки.

За напрямом руху:

– пряма;

– зворотна.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке інформація у менеджменті?
2. Які вимоги висуваються до управлінської інформації?
3. Чому інформація є основою процесу менеджменту?
4. За якими ознаками класифікують інформацію?
5. У чому відмінність між управлінською та загальною інформацією?
6. Наведіть приклади управлінської інформації.
7. Аргументуйте значення інформації для прийняття управлінських рішень.

Тема 42. Система інформаційного забезпечення управління

Питання до розгляду:

42.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту

42.2. Система інформації

42.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту

Управлінська діяльність на різних рівнях управління вимагає різної інформації. На стратегічному рівні менеджери мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності організації.

Вони уважно аналізують зовнішнє оточення підприємства для прийняття ефективного рішення. На даному рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

На рівні менеджменту виробничого підрозділу необхідна інформація, яка сприяє контролюючим діям відносно підлеглих осіб всередині організації.

На оперативному рівні менеджери слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організовують і контролюють роботу всередині підприємства.

На рівні укладання угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

Існують різні типи інформації. Загальна інформація виникає раптово, коли менеджери досліджують зовнішнє середовище. Загальну інформацію важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

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

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

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

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

Розподільча інформація використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з проєктами. Менеджер повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Менеджеру необхідні дані, які дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків за окремими проєктами.

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

42.2. Система інформації

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

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

Основні задачі системи інформації:

- координація діяльності зі збору і обробки даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;

- визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних даних;
- розробка основних напрямків розвитку технології обробки інформації.
- визначення рівня потреби кожного керівника в необхідній йому інформації (важливе завдання, вирішення якого залежить від досвіду і функцій керівництва, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень).

Основні функції системи інформації:

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

Питання для самоконтролю:

1. Що таке інформаційне забезпечення управління?
2. Проаналізуйте рівні інформаційного забезпечення?
3. Що таке система інформації у менеджменті?
4. Які завдання виконує система інформації?
5. Назвіть основні функції системи інформації.
6. Як визначають потреби керівників в інформації?
7. Яку роль відіграють технічні засоби у системі інформації?
8. Наведіть приклади використання інформаційних систем у практиці менеджменту.

Тема 43. Поняття та етапи комунікаційного процесу

Питання до розгляду:

43.1. Суть та методи комунікацій

43.2. Етапи комунікаційного процесу

43.1. Суть комунікацій

Комунікація - це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами.

Основна ціль комунікаційного процесу - забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Комунікації здійснюються в повсякденній роботі при спілкуванні з підлеглими й керівниками, на зборах, при читанні документів, розмовах по телефону, складанні документів. Комунікаціями пронизаний весь процес виробництва й управління.

В комунікаційному процесі виділяють такі базові елементи:

- відправник - особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- повідомлення - це інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу;
- канал - це засіб передачі інформації за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;
- декодування – це процес за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;
- одержувач - це особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Вирізняють 3 основні методи міжособових комунікацій:

- усна комунікація;
- письмова комунікація;

- невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації. Недоліки усної комунікації:
- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;
- ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

43.2. Етапи комунікаційного процесу

До етапів комунікаційного процесу відносять:

- 1) народження ідеї;

Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення необхідно зробити

предметом обміну. Багато спроб обміну інформацією зриваються на першому етапі, якщо ідея не достатньо продумана.

2) кодування і вибір каналу;

Для передачі ідеї, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести. Він повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі).

Вибір засобів повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Бажано використовувати два засоби комунікації. Орієнтація на два канали змушує більш ретельно готуватися до обміну інформацією і письмово реєструвати параметри ситуації.

3) передача;

Відправник використовує канал для доставки повідомлення приймачу. Передача є одним із важливих етапів, через які необхідно пройти, щоб довести ідею до іншої особи.

4) декодування;

Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування - це переведення символів у думки. Якщо символи, обрані відправником, мають теж саме значення для одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

5) відгук - це сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Значному підвищенню ефективності обміну управлінської інформації сприяє зворотній зв'язок, коли відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Зворотній зв'язок - це частина відгуку одержувача, що поступає передавачу (відправнику). Зворотній зв'язок характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому. Він може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потискання руки, певного виразу очей.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз надходять накази. Стійкий зворотній зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і частково

уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручують зміст.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення комунікації.
2. Які основні цілі комунікаційного процесу?
3. Охарактеризуйте елементи комунікаційного процесу.
4. Що таке кодування та декодування інформації?
5. Назвіть етапи комунікаційного процесу.
6. Яке значення зворотного зв'язку в комунікації?
7. Наведіть приклади управлінських ситуацій, де комунікації були вирішальними.
8. Аргументуйте необхідність ефективних комунікацій у менеджменті.

Тема 44. Типи та види комунікацій

Питання до розгляду:

44.1. Основні типи комунікацій

44.2. Види комунікацій

44.1. Основні типи комунікацій

Виділяють два типи комунікацій: формальні; неформальні.

Під формальними комунікаціями розуміють обмін інформацією, який здійснюється між елементами організації, вони передбачені організаційною структурою.

Формальні комунікації поділяються на:

- вертикальні;
- горизонтальні;
- діагональні.

Вертикальні комунікації - це комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих. Працівникам організації повідомляють про завдання на певний період, зміну правил, інструкцій. Паралельно цим інформаційним потокам здійснюється передача інформації в іншу сторону – знизу до верху, завдяки чому керівництво дізнається про реальний стан справ в організації, результати прийнятих рішень.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно

узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватись між собою інформацією, тобто у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

В організації поряд з формальною структурою існує неформальна, яка заснована на особистих, неслужбових відносинах і відповідно, крім інформації, що передається по офіційних каналах, існує і неофіційна інформація (чутки). Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації отриманої через формальні канали комунікації. Вона є цінною для керівника, однак непотрібно допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, по горизонталі і по діагоналі. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Типовою інформацією, яка передається каналами чуток є: наступне скорочення працюючих; нові заходи покарання за прогули і спізнення; зміни у структурі організації; наступні переміщення і підвищення по посаді.

44.2. Види комунікацій

Основними видами комунікацій є:

- комунікації між організацією і зовнішнім середовищем**

З потенційними споживачами організація спілкується за допомогою реклами. У відносинах з громадськістю особлива увага надається створенню позитивного іміджу, а з державними установами - наданням якісної звітності.

- міжрівневі комунікації:** від вищих рівнів до нижчих; від нижчих рівнів до вищих.

Інформація всередині організації переміщується в рамках вертикальних комунікацій з вищого на нижчий рівень і навпаки.

- комунікації між різними підрозділами

Взаємодія між підрозділами здійснюється на підставі горизонтальної комунікації, що веде до рівноправних відносин.

- комунікації між керівниками і робочою групою

Оскільки в обміні інформацією приймають участь всі члени групи, кожен має можливість висловити свою думку про існуючі зміни та їх наслідки; про підвищення продуктивності праці. Відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співпрацівників роботою.

- особиста комунікація включає всі види обміну інформацією, що мають місце між людьми.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні типи комунікацій.
2. У чому відмінність між формальними і неформальними комунікаціями?
3. Що таке вертикальні комунікації та які їх види?
4. У чому полягає зміст горизонтальних комунікацій?
5. Що таке діагональні комунікації?
6. Які види комунікацій існують за змістом і способом передачі інформації?
7. Наведіть приклади формальних і неформальних комунікацій у колективі.
8. Аргументуйте важливість поєднання різних видів комунікацій для успіху організації.

Тема 45. Методологічні підходи до самоменеджменту

Питання до розгляду:

45.1. Суть поняття «самоменеджмент»

45.2. Функції самоменеджменту

45.1. Суть поняття «самоменеджмент»

Мистецтво керувати собою, своїм часом, організовувати свою роботу, розвиватися й удосконалюватися – неповний перелік завдань, які розглядає самоменеджмент.

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям,

свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самоменеджмент – це послідовне и цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно. Він виник внаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника. Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки, значний розвиток самоменеджмент як наука отримала в роботах німецьких вчених.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємництві і бізнесі, що вимагають від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання;

- зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера, постійного прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь керувати собою;

- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації, що потребує реалізації заходів щодо збереження та розвитку цього потенціалу.

Основне завдання самоменеджменту – забезпечити відповідну організаційну культуру та колективну гармонію з боку усіх працівників організації.

Мета самоменеджменту в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати своїм життям (самовизначатись) і долати зовнішні обставини.

45.2. Функції самоменеджменту

Функції самоменеджменту – це завдання та дії, за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності.

Процес самоменеджменту можна уявляти як коло правил, що відображає зв'язок між його окремими функціями (рис.45.1).



Рис.45.1. Коло правил техніки самоменеджменту

Для кожної з функцій розроблені робочі прийоми і методи їх здійснення, а також реальний результат у вигляді економії в часі.

Ці функції становлять техніку самоменеджменту. У зовнішньому колі представлені п'ять правил:

1. Постановка цілей (аналіз і структуризація особистих цілей).
2. Планування (розробка планів, вибір варіантів виконання своєї роботи).
3. Прийняття рішення (щодо майбутніх справ).
4. Реалізація та організація (монтування розпорядку дня й організація власного трудового процесу, щоби виконати всі завдання).
5. Контроль (самоконтроль, підсумковий контроль).

У внутрішньому колі розташована шоста функція – інформація і комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення активних комунікаційних зв'язків, необхідних на всіх етапах самоменеджменту).

Питання для самоконтролю:

1. Що таке самоменеджмент?
2. Назвіть основні функції самоменеджменту.
3. Чому самоменеджмент важливий для менеджера?
4. Які методологічні підходи застосовуються до самоменеджменту?
5. Як самоменеджмент пов'язаний з ефективністю роботи керівника?
6. Наведіть приклади методів самоменеджменту у щоденній діяльності.

Тема 46. Планування ділової кар'єри менеджера

Питання до розгляду:

46.1. Поняття та види ділової кар'єри

46.2. Основні етапи ділової кар'єри менеджера

46.1. Поняття та види ділової кар'єри

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника щаблями службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в організації впродовж всього трудового життя (також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання).

Загалом розрізняють різні види та типи ділової кар'єри.

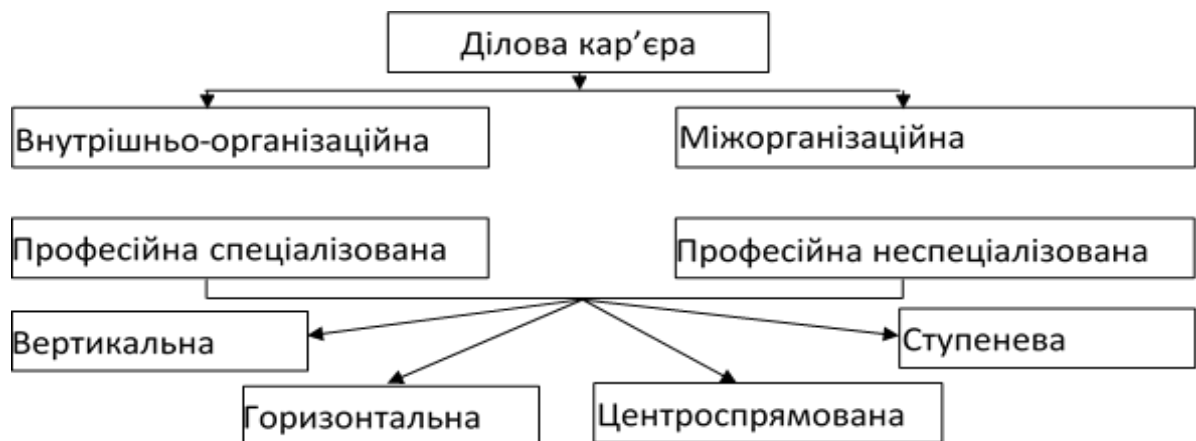


Рис.46.1. Види та типи ділової кар'єри

Міжорганізаційна кар'єра – означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку (працевлаштування на роботу; адаптація в організації; професійний розвиток; підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей; вихід на пенсію).

Міжорганізаційна та внутрішньо-організаційна кар'єра може бути як

спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра - працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра - працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра – це сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра - переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проєкту).

Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра – це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Головною задачею планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр.

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення працівника як по горизонталі, так і по вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання.

46.2. Основні етапи ділової кар'єри менеджера

В таблиці 46.1 наведено основні етапи кар'єри менеджера.

Таблиця 46.1

Етапи кар'єри менеджера

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і моральні потреби
1. Підготовчий	до 25	Навчання та випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Адаптація	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації	Самоствердження і початок досягнення незалежності	Безпека існування і пристойний рівень оплати праці
3. Просування	до 45	Зростання кваліфікації досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самореалізації	Здоров'я та високий рівень оплати
4. Збереження	до 55	Пік вдосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності і зростання самореалізації	Підвищення рівня оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходів
5. Завершальний	до 60	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка зміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самореалізації	Збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
6. Пенсійний	після 60	Заняття новим видом діяльності	Самореалізація в новому виді Діяльності	Здоров'я, розмір пенсії та інші джерела доходу

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.
2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників:

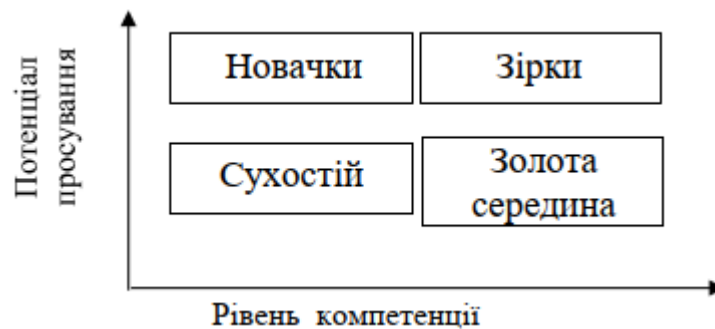


Рис.46.2. Матриця позицій кар'єри

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке ділова кар'єра?
2. Які існують види ділової кар'єри?
3. Назвіть основні етапи розвитку ділової кар'єри менеджера.
4. Як планування кар'єри впливає на професійний розвиток?
5. У чому полягає роль організації у плануванні кар'єри працівника?
6. Наведіть приклади успішного планування ділової кар'єри.
7. Аргументуйте значення кар'єрного планування для менеджера.

Тема 47. Тайм-менеджмент

Питання до розгляду:

47.1. Суть та основні завдання тайм-менеджменту

47.2. Інструменти планування роботи керівника

47.3. Методи управління часом

47.1. Суть та основні завдання тайм-менеджменту

Час – складна для сприйняття та розуміння категорія, тому що її не можна

візуально оцінити як довжину або площу, не можна відчуті. Час – це те, що відокремлює одну подію від іншої. Одиницею вимірювання часу є секунда, хвилина, година, доба, тиждень.

Тайм-менеджмент (управління часом) – це сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних завдань, проєктів і календарних подій.

У процесі управління часом, тобто здійсненні тайм-менеджменту, необхідно враховувати принципи ефективності та раціональності.

Тайм-менеджмент вважається елементом процесу оптимізації витрат часу, який містить такі складові:

- облік та реєстрація витрат часу;
- управління витратами часу (що передбачає аналіз, планування, розподіл часу, контроль за витратами часу);

- оптимізація часу.

Причини браку часу сучасних керівників:

- недосконале планування;
- недосконала система обміну інформацією;
- неправильне визначення пріоритетності робіт;
- накопичення невиконаних робіт та постійні доопрацювання;
- відсутність делегування завдань і повноважень;
- відсутність мотивації;
- поспіх, метушливість, перевтома. Тайм-менеджмент виконує такі завдання:
- аналіз ефективності організації власної роботи;
- виявлення етапів чи процесів, що можуть завадити виконанню завдання;
- формулювання мети та завдань для себе та підлеглих;
- узгодити управління часом з управлінням часом своїх підлеглих, делегувати і розділяти великі завдання на менші;
- раціонально планувати свій робочий і час на відпочинок;
- успішно протистояти перешкодам на шляху до мети;
- здійснювати раціональну організацію свого робочого місця;
- ефективно використання нарад для вирішення проблемних питань.

З метою здійснення ефективного тайм-менеджменту необхідно використовувати набір правил.

Правила початку дня:

- розпочинати день з позитивним настроєм;
- починати роботу в той самий час щодня;
- здійснювати поточне коригування плану справ;
- постійно «преміювати» себе за виконане завдання;
- «з'їжте цю жабу», тобто першочергово потрібно займатись важливими, складними та навіть неприємними завданнями.

Правила проведення дня:

- встановлювати та контролювати терміни виконання завдань;
- уникати виконання додаткових невідкладних проблем, які можна вирішити згодом або делегувати їх виконання підлеглим, тобто вміння казати «ні»;
- максимально уникати незапланованих, непередбачених та емоційних рішень та дій, обрати та дотримуватись розміреного темпу;
- регулярно робити перерви між завданнями;
- накопичувати однотипні та прості справи та виконувати їх разом.

Правила завершення робочого дня:

- намагатися завершувати розпочаті справи;
- здійснювати контроль виконаних завдань;
- сформулювати план роботи на наступний день;
- завершуючи робочий день, створити гарний настрій, виокремивши найважливіші позитивні події та звершення дня.

47.2. Інструменти планування роботи керівника

1. Календар-щотижневик:

- записна книжка, блокнот, будь-який інший засіб відображення інформації, куди заносяться усі найважливіші напрями роботи на планований період (день, місяць, рік);
- настільний календар-щотижневик. Його переваги у тому, що візуально можна контролювати план справ на тиждень. Водночас його недоліком є те, що в ньому немає

чітко виділених важливих справ дня, тижня.

2. Органайзер – щоденник особистої роботи, записник, що складається з кількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Інформаційні засоби організації праці, що допомагають вирішувати такі завдання:

- здійснювати планування заходів на певний період часу (рік, квартал, місяць, тиждень, день) та контролювати результати;

- здійснювати документообіг – автоматизоване виготовлення, запис і пошук структурованої вхідної та вихідної інформації;

- довідник, що містить координати юридичних і фізичних осіб та дозволяє здійснювати їх автоматизований пошук;

- калькулятор.

47.3. Методи управління часом

Методами управління часом людство цікавиться дуже давно. Стати успішним та ефективним керівником можливо тільки опанувавши мистецтво тайм-менеджменту.

Ефективне управління часом відображається такою послідовністю етапів:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень та встановлення пріоритетів;
- реалізація та організація;
- аналіз та контроль за виконанням завдань;
- комунікація та робота з інформацією.

Основні методики управління часом наведені в таблиці 47.1.

Методики управління часом

Методика	Суть
Система управління часом Б. Франкліна	Ця методика передбачає поділ будь-якого об'ємного завдання на невеликі. Залежно від рівня завдання встановлюються відповідні терміни його виконання. Така методика дозволяє поетапно досягати цілей та ефективно відстежувати ступінь виконання крупних завдань
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера (матриця після таблиці)	Ця методика є досить простим допоміжним засобом, що дозволяє швидко вирішити, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.
Часовий принцип В. Парето (правило 80/20, «золоті пропорції планування часу»)	Принцип В. Парето полягає у непропорційній важливості окремих складників. Так, малі частини виявляють набагато більшу значущість, аніж це відповідає їхній відносній питомій вазі в цій групі (20% зусиль дають 80% результату, а решта 80% зусиль – лише 20 % результату). Тому в тайм- менеджменті головне завдання полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, що забезпечують 80 % успіху, і зосередити увагу на їхньому виконанні.
Система АБВ-аналізу	Ця система є ефективним способом класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. За допомогою букв «А», «Б» і «В» завдання поділяються на три класи відповідно до їхньої значущості. Відповідно, найважливішу увагу слід приділяти саме завданням групи «А», групу «Б» та особливо «В» доцільно делегувати.
Метод «помідору»	Цей метод передбачає певний часовий ритм інтенсивної діяльності, який достатній для запобігання втоми, водночас для активного протікання розумового процесу й отримання задовільного результату. Після повного занурення в роботу (25 хв.), якщо навіть вона не завершена, передбачається перерва на 5 хв.
Метод «слона» або «салямі»	Цей метод передбачає розподіл об'ємних і складних завдань на більш менші та поступове виконання їх. Під час цього необхідно так планувати власну діяльність, щоб кожен день можна було «з'їсти» хоча б одну частину
Метод «швейцарського сиру»	Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних.
Метод «з'їсти жабу»	Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найбільш неприємних складників завдання.

Матриця Д. Ейзенхауера має чотири квадрати:

1. Важливо-терміново – зробити
2. Важливо-не терміново – запланувати
3. Неважливо-терміново – делегувати
4. Неважливо-не терміново - видалити

До першого квадрату належать завдання з терміном здавання. Наприклад, домашнє завдання в навчальному закладі, оплата комунальних послуг, виконання

запиту клієнта. Такого типу завдання є важливими й одночасно терміновими, тому що мають дедлайн, тож їх потрібно робити в першу чергу.

До другого квадрата можна зарахувати справи, які не мають терміну здачі, але вони, безумовно, впливають на ваш успіх. Це, можливо, вивчення нової іноземної мови, читання книжки, заняття спортом. Вони важливі, але оскільки не мають дедлайну, не обов'язково виконувати їх просто зараз.

До третього квадрата належать справи, які не мають особливої важливості, але виконати їх потрібно. Це може бути побутова рутинна. Наприклад, перестелити постільну білизну, випрати її. Такі завдання потрібно зробити, але пізніше, щоб виділити час на справи з попередніх двох квадратів.

До четвертого квадрата потрапляють усі дії, які не мають жодної важливості та терміновості виконання: погортати стрічку в інстаграмі чи фейсбуці, подивитися серіал чи фільм. Перелічені справи краще видалити зі списку взагалі.



Рис.47.1. Матриця Д. Ейзенхауера

Питання для самоконтролю:

1. Що таке тайм-менеджмент?
2. Які основні завдання тайм-менеджменту?
3. Назвіть інструменти планування, які використовує керівник у своїй роботі.
4. Які методи управління часом ви знаєте?
5. Як визначати пріоритети у тайм-менеджменті?
6. У чому полягає значення тайм-менеджменту для ефективності роботи?
7. Наведіть приклади інструментів тайм-менеджменту.
8. Аргументуйте роль управління часом у діяльності менеджера.

Тема 48. Організація управлінської праці

Питання до розгляду:

48.1. Зміст та особливості організації управлінської праці

48.2. Суть організації робочого місця

48.1. Організація управлінської праці

Управлінська праця - специфічний вид виробничої діяльності. Предметом управлінської праці є людина та її діяльність, а безпосередньою метою є координація зусиль колективу щодо забезпечення його узгоджених дій у досягненні поставлених цілей.

Ефективність (результативність) управлінської праці в значній мірі залежить від особистих ділових якостей керівника та його вміння використовувати існуючі методи організації роботи з колективом.

У практиці діяльності керівника важливе місце посідає вміння планувати свою роботу, як щоденну, так і перспективну. Наприклад, кожної п'ятниці доцільно визначити завдання на майбутній тиждень і вносити їх у календар. Дрібні роботи доцільно згрупувати.

Організація робочого дня менеджера повинна відповідати основному принципу: «Робота повинна підкорятися мені, а не навпаки».

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці (сировина, паливо, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання.

Управлінська праця як різновид розумової праці характеризується слабкою фізичною енергоємністю і водночас високим рівнем використання енергії блоків пам'яті людини і психічною напруженістю. Тому слід більше уваги приділяти умовам, за яких відбувається процес управлінської праці.

На відміну від фізичної, розумова праця часто триває і в неробочий час, причому іноді поза волею людини відбувається пошук альтернатив розв'язання складних

проблем і використовуються інші операції. Матеріали спостережень показують, що протягом 1-2 год. службові обов'язки продовжують виконувати вдома 40-45% керівників підприємств і 30-35% спеціалістів.

Особливістю праці менеджерів є її специфічно виражений творчий характер, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням завдань, на які не завжди можна знайти відповіді, керуючись тільки досвідом.

До особливостей управлінської праці треба віднести опосередкування і дистанційність менеджменту об'єктами і процесами, необхідність одномасного керівництва відношеннями людей до засобів виробництва, і, нарешті, управління засобами виробництва.

Праці менеджерів властивий імовірний характер: важко встановити не тільки строки виконання ними конкретних завдань, а й результати праці.

Праця в сфері менеджменту не піддається механізації й автоматизації у такій мірі, як праця безпосередньо зайнятих продуктивною працею. Це одна з серйозних причин випереджаючого збільшення чисельності управлінських працівників, на яких припадає дедалі зростаюча частина праці у виробництві.

Глибокі кількісні, якісні та структурні перетворення в економіці країни зумовлюють диференціацію та інтеграцію окремих видів діяльності, підвищення ролі і збільшення обсягу робіт, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва. Тому ефективність господарювання підприємств і об'єднань стає функцією певного рівня організації апарату управління.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою управління.

48.2. Суть організації робочого місця

Організацію особистої праці керівника й підпорядкування йому фахівців потрібно починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цього опису в посадових інструкціях.

Опис робочого місця в апараті управління повинен містити чотири елементи:

- перелік завдань (функцій), для вирішення яких існує, або створюється робоче місце;
- опис обов'язків, які покладаються на працівника й впливають із завдань (функцій) на даному робочому місці;
- опис прав повноважень, які забезпечують виконання завдань (функцій) і обов'язків;
- відповідальність, яка матиме місце у випадку невиконання обов'язків та перевищення прав.

Важливість правильної організації робочого місця викликана тим, що на роботі працівник проводить приблизно третину свого свідомого життя.

Робоче місце це просторова зона, оснащена необхідними матеріальними засобами, технікою і певним чином організована, у якій здійснюється трудова діяльність працівника, місце, де виконується робота.

Організація робочого місця це сукупність заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці і їх розміщення у визначеному порядку. Отже, вихідним елементом будь-якої організації є робоче місце, в межах якого відбувається цілеспрямована діяльність (тобто праця) конкретного працівника.

Кожне робоче місце повинно бути забезпечене всім необхідним обладнанням засобами і предметами праці. З погляду менеджменту організація робочого місця це процес створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної роботи.

Від того, яким чином облаштоване робоче місце, багато в чому залежить

ефективність роботи кожного працівника.

Завдання раціональної організації робочих місць включає в себе не тільки облаштування його всім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, може бути визначений лише умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке організація управлінської праці?
2. Назвіть основні завдання організації управлінської праці.
3. У чому полягає значення організації робочого місця менеджера?
4. Які принципи організації управлінської праці ви знаєте?
5. Як організація праці впливає на результативність діяльності?
6. Наведіть приклади ефективної організації робочого місця керівника.
7. Аргументуйте значення організації управлінської праці для підвищення продуктивності.

Тема 49. Етика сучасного менеджменту

Питання до розгляду:

49.1. Етика та причини неетичної поведінки у менеджменті

49.2. Види етики

49.1. Етика та причини неетичної поведінки у менеджменті

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні норми, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

В сучасному розумінні етика (грецьке «ethika», від «ethos» - звичай, норів, характер) - це:

- галузь знань, наукова дисципліна, що вивчає мораль, моральність, їх виникнення, динаміку, і зміни;
- сукупність моральних правил в тій чи іншій сфері поведінки людини або організації;
- система моральних принципів, яка зобов'язує відрізняти правильну поведінку від неправильної.

Етика є теорією моралі, або вченням про моральність, закономірності її розвитку, специфіку, принципи і норми.

Етика – це моральні принципи і цінності, що визначають позитивні та негативні сторони думок і дій людини, це внутрішній кодекс законів, що визначає, як потрібно поводитися та які рішення приймати. Якщо дії окремої людини чи організації завдають шкоди іншим - виникає етична проблема.

Ділова етика - це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їхнього спілкування і взаємодії.

Ділова етика проявляється як на мікрорівні (моральні відносини в організаціях), так і на макрорівні (моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності).

Етична поведінка - сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. Неетична поведінка - випадки відхилення від суспільних норм.

Основні причини неетичної поведінки:

- конкурентна боротьба;
- бажання отримати великі прибутки за короткий час;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів;
- неефективний стиль керівництва та ін.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки менеджерів та підприємств:

- введення комітетів з етики;
- систематичне проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив соціальних факторів на організацію;
- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики персоналу організацій;
- постійне навчання етичній поведінці керівників, спеціалістів та робітників організацій;
- систематичне проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки та ін.

49.2. Види етики

У сучасній спеціальній літературі посилення роблять на різні види етики:

- економічна;
- службова;
- професійна;
- соціальна;
- ситуаційна;
- дескриптивна;
- макіавеллізм;
- нормативна;
- консеквенціальна;
- контекстуальна;
- екологічна

Економічна етика - це наука, яку започаткував Арістотель у творах «Етика», «Нікомахова етика» і «Політика». У цих роботах Арістотель сформулював такі її основні принципи: приватна власність, домінування двох головних виробничих галузей - сільського господарства і промисловості, супідрядність торгівлі, лихварства і грошей щодо виробничих галузей.

Економічна етика передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва. Людина управляє ними, надаючи їм гуманістичного характеру. Спеціалісти з менеджменту стверджують, що без економічної етики не може бути ринкової економіки. Службова етика розглядає принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

Професійна етика (або професійна мораль) - це сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми у процесі їхньої професійної діяльності. Крім моральних вимог, що мають загальний характер (рівність, моральність тощо), існують специфічні норми поведінки для певних видів професійної діяльності: управлінської, правової, лікарської та ін.

Дескриптивна етика займається конкретно-соціологічним, історичним аналізом

моралі, вивчає звичаї, вдачі, традиції та інші форми суспільних дисциплін.

Родоначальник макіавеллізму Н. Макіавеллі (1469-1527 рр.) характеризує способи діяльності людини (організації), принципом поведінки якої є використання будь-яких, зокрема й аморальних засобів (наприклад, брехні, клевети, жорстокості тощо) для досягнення поставлених цілей. Нормативна етика вивчає питання походження і суті моралі, з'ясування її місця в системі суспільних відносин, обґрунтуванням форм і структури моральної свідомості. Нормативна етика розглядає все те, що дозволяє відповідати на питання, як має діяти людина відповідно до принципів і норм моралі. Екологічна етика акцентує увагу на етичних, соціальних і політичних проблемах, що стоять перед людством у зв'язку із кризовими ситуаціями, пов'язаними із забрудненням навколишнього середовища, ростом населення на планеті, вичерпністю природних ресурсів та ін. Розкриття моральних проблем природокористування важливе тому, що це дозволяє зрозуміти суть відносин між людиною і природою, побачити першоджерела протиріч, що виникають між індивідом і середовищем його споживання.

Створювати моральні підвалини етичного спілкування - означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної само регуляції, захищеності та зацікавленості, моральної творчості кожної людини, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування, моральні традиції, навички.

У підприємницькій діяльності трапляються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що саме і є неетичною поведінкою.

Сьогодні завдання полягає у тому, щоб етика була фундаментом бізнесу, а не щоб пристосовувати етичні стандарти поведінки до культури свого виробництва.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке ділова етика?
2. Проаналізуйте основні причини неетичної поведінки у менеджменті.
3. Які існують види етики?
4. У чому полягає значення етики для діяльності менеджера?
5. Як етика впливає на імідж організації?
6. Наведіть приклади неетичної поведінки в управлінні.
7. Аргументуйте необхідність дотримання етичних норм у менеджменті.

Тема 50. Види відповідальності в менеджменті

Питання до розгляду:

50.1. Суть юридичної відповідальності

50.2. Переваги та недоліки соціальної відповідальності

50.1. Суть юридичної відповідальності

Однією з найважливіших характеристик керівника є відповідальність за доручену справу.

Відповідальність - це категорія етики, яка характеризує особистість з погляду виконання моральних вимог, що висуває суспільство і одночасно виражає ступінь участі особистості та соціальних груп як у процесі їх власного морального удосконалення, так і в удосконаленні суспільних відносин.

Відповідальність означає обов'язок давати звіт за свої дії. Обов'язок є вагомим фактором впливу на поведінку менеджера.

Відповідальність охоплює широке коло питань:

- чи може людина взагалі виконувати вимоги, які висувають до неї як до працівника;
- наскільки правильно вона їх розуміє та інтерпретує;
- наскільки широкими є її творчі здібності;
- в якій мірі людина повинна відповідати за одержані результати, можливі негативні наслідки своєї діяльності.

У менеджменті виділяють два види відповідальності – юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність – дотримання і виконання чинного законодавства та норм державного регулювання, які визначають, що може, а чого не повинна робити організація.

Суб'єктами відповідальності можуть бути власники, керівники, їх заступники, інші посадові особи та рядові працівники.

Значення і одне із завдань сучасного менеджменту полягає саме у тому, щоб фірма (підприємство, організація) дотримувалася у своїй діяльності чинних норм і законів, миттєво реагувала на їхні зміни. Виконання організацією всіх юридичних актів є

свідченням високого рівня розвитку її менеджменту, дає право їй посідати свою нішу на ринку продукції, чи послуг, мати високий рейтинг серед конкурентів - суміжників.

Різновиди юридичної відповідальності: дисциплінарна, матеріальна, адміністративна, кримінальна.

З кожного питання існують сотні і тисячі законів та нормативів. Організація, яка «підкоряється» всім цим законам та нормативам, діє юридично відповідально, однак вона не обов'язково буде вважатися і соціально відповідальною.

50.2. Переваги та недоліки соціальної відповідальності

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

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і їх реагування має свої переваги і недоліки.

Соціальна відповідальність створює такі переваги:

- 1) забезпечує довгострокові перспективи;
- 2) змінює потреби і очікування суспільства;

Щоб звужити розрив між новими і реальним відгукам на них підприємств, необхідно «втягнути» їх у вирішення соціальних проблем;

- 3) допомагає розв'язувати соціальні проблеми, у тому числі і своїх працівників;

Оскільки бізнес керує значними людськими і фінансовими ресурсами, йому варто було б спрямувати їх частину на соціальні потреби.

- 4) запровадження моральних принципів;

Підприємство є ланкою суспільного виробництва, тому норми моралі мають також керувати його поведінкою. Підприємство, як і індивідуальні члени суспільства, має діяти соціально відповідальним способом і сприяти закріпленню моральних основ у суспільстві. Оскільки закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні виробити таку поведінку, щоб підтримати суспільство.

- 5) створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- 1) порушення принципу максимізації прибутку;

Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує величину прибутку. Підприємство здебільшого є соціально відповідальним, зосередившись лише на економічних інтересах і відстоюючи соціальні проблеми державних установ і служб, благодійних інститутів та просвітницьких організацій.

- 2) зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби; Ресурси, спрямовані на соціальні потреби для підприємств є зайвими витратами. Зазвичай ці витрати переносяться на споживачів у вигляді цін.

- 3) неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству; Ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано -

їх соціальну привабливість. Доти, поки суспільство не розробить послідовності прямої звітності підприємств йому, останні не будуть брати участі у соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними;

- 4) невідповідність задоволення соціальних потреб;

Персонал будь-якого підприємства добре підготовлений до діяльності у сфері економіки і ринку. Але він часто позбавлений досвіду, який дозволяє робити значущі внески у вирішення проблем соціального характеру. Вдосконаленню суспільства мають сприяти спеціалісти, які працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

- 5) застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке відповідальність у менеджменті?
2. Які суб'єкти можуть нести відповідальність у системі управління?
3. Розкрийте суть юридичної відповідальності.
4. Які різновиди юридичної відповідальності ви знаєте?
5. У чому полягає соціальна відповідальність організації?
6. Назвіть переваги, які створює соціальна відповідальність для бізнесу.
7. Які недоліки може мати соціальна відповідальність?
8. Наведіть приклади проявів юридичної відповідальності менеджерів.
9. Аргументуйте необхідність поєднання юридичної та соціальної відповідальності.

Тема 51. Основи міжнародного менеджменту

Питання до розгляду:

51.1. Поняття і значення міжнародного менеджменту

51.2. Основні форми міжнародного бізнесу

51.1. Поняття і значення міжнародного менеджменту

Міжнародний менеджмент сформувався як самостійна галузь знань, узагальнивши світову практику і мистецтво управління.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які займаються міжнародною бізнесовою діяльністю.

Завдання міжнародного менеджменту:

- 1) дослідження, аналіз і оцінювання зовнішнього середовища бізнесу та внутрішнього середовища організації;
- 2) процес комунікації і ухвалення рішень (включаючи моделі та методи); виконання базових функцій управління:
 - стратегічне планування і реалізація стратегій (мета стратегічного планування – забезпечити нововведення і зміни в корпорації);
 - побудова організації (успішна реалізація плану потребує довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил, інтеграції стратегічного плану до структури корпорації через бюджет і управління за цілями);
 - мотивація (процес стимулювання робітників до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації);
 - контроль і координація (процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей);
- 3) управління груповою динамікою;
- 4) забезпечення ефективності діяльності фірми (управління персоналом, виробництвом, маркетингом, продуктивністю).

Суттєвою відмінністю міжнародного менеджменту від традиційного (національного) є пошук шляхів і методів розвитку міжнародного бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги міжнародної компанії у різних країнах і в

контексті міждержавних взаємин.

Міжнародна бізнесова діяльність (англ. international business operations) – це діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку.

Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

Організації, які беруть участь у міжнародному менеджменті, відзначаються високою діловою активністю, завдяки чому їх діяльність поширюється за межі держави. Сформувався особливий тип таких організацій – це **багатонаціональні (транснаціональні) корпорації**.

В міжнародній діяльності можуть брати участь малі компанії, якщо вони пропонують унікальний товар або прийнятну ціну, а також вони можуть вийти на світовий ринок і з інших причин (наприклад, завдяки поставкам нових ресурсів і зниження операційних витрат в умовах роботи в іншій країні).

Важливим економічним показником є **баланс платежів** - це кількість товарів і послуг, позик, золота, інших надходжень та державних виплат. Головним показником балансу платежів країни є **торговельний баланс** – це різниця між експортом та імпортом.

51.2. Основні форми міжнародного бізнесу

До основних форм міжнародного бізнесу відносять:

- експорт (імпорт);
- ліцензування, франчайзинг;
- управлінські контракти;
- спільні підприємства;
- міжнародні корпорації.

Експорт є найпростішою формою міжнародного бізнесу – це продаж товарів (послуг) в інші країни. Він є історично першою і найпоширенішою формою міжнародного бізнесу. У сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародного бізнесу.

Експорт є найменш ризикованою, проте найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Ліцензування – передавання прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка.

Франчайзинг – це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а і вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Управлінські контракти - є способом відрядження фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом установленого періоду за певну плату.

Спільне підприємство – міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників – юридичних осіб з різних країн. Спільні підприємства надають прямі інвестиції для створення виробничих потужностей в іноземній країні.

Міжнародні корпорації – підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

Повне володіння філіалом – це діяльність в іноземній країні, що належить та контролюється компанією з центром управління в іншій країні. Перевагою повного володіння є те, що головна компанія продає право на управління філіалом з урахуванням існуючих законів іноземної держави, де філіал розташований, і це є важливою передумовою ефективного ведення бізнесу.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке міжнародний менеджмент?
2. Які фактори вплинули на становлення міжнародного менеджменту як науки?
3. Назвіть основні завдання міжнародного менеджменту.
4. Чим відрізняється міжнародний менеджмент від традиційного?
5. Назвіть основні форми міжнародного бізнесу.
6. Яку роль відіграє стратегічне планування в міжнародному бізнесі?
7. Аргументуйте значення міжнародного менеджменту для розвитку економіки.

Тема 52. Особливості управління у спільних підприємствах

Питання до розгляду:

52.1. Основи формування спільного підприємства

52.2. Особливості управління у спільних підприємствах

52.1. Основи формування спільного підприємства

Реєстрація спільних підприємств проводиться Міністерством фінансів України, куди надсилаються письмова заява, копія рішення про створення спільного підприємства та копії установчих нотаріально засвідчених документів. Тільки після реєстрації різні організації можуть укладати угоди із спільним підприємством, а банки відкривати рахунки та здійснювати кредитно- розрахункові операції.

Спільне підприємство – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна іноземної юридичної або фізичної особи і суб'єкта державної форми власності.

Перед створенням спільного підприємства розробляються відповідні установчі документи: договір про створення підприємства та його статут; різноманітні зовнішньоторговельні контракти (про купівлю-продаж устаткування і сировини, ліцензійні угоди, контракти на монтажні-будівельні роботи та ін.); письмова заява про створення підприємства, яку подає українська сторона.

У договорі про створення спільного підприємства зазначають його назву і місцезнаходження, склад учасників, строк, предмет і цілі діяльності, можливість створення філіалів і представництв, загальний обсяг виробництва, статутний фонд і його розмір, розмір внесків учасників, порядок і строки їх внесення, умови та порядок кредитування, порядок нарахування та розподілу прибутку, трудові та кадрові питання, питання матеріально-технічного постачання, збуту.

До договору додається Статут, який є основою правового статусу підприємства. Статут визначає права і обов'язки учасників, майновий режим підприємства, порядок формування статутного капіталу. Законодавством уже не визначається як верхня, так і нижня межа участі іноземного партнера у статутному капіталі спільного підприємства. Проте практика діяльності спільних підприємств у розвинутих країнах свідчить про те, що нижня межа частки участі іноземного партнера не повинна бути нижчою за 25%.

Статутний капітал може формуватися за рахунок грошових внесків (у національній чи вільноконвертованій валюті), у формі споруд, установ, устаткування та іншого майна, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, у формі інших майнових прав (зокрема, на використання ноу-хау – технічної інформації і документації про розробку продуктів, методи виробництва, технології, пов'язані з будівництвом, договорів на обробку статистичних та інших даних, а також іншої інформації, що має технічну або комерційну цінність).

Спільне підприємство має право юридичної особи, на нього поширюється законодавство про спільні підприємства України.

Учасники вкладають у спільне підприємство свій капітал та інтелектуальну власність, прибуток (втрати) розподіляють у встановлених Статутом розмірах. За установчим договором кожен партнер бере на себе необмежену відповідальність за борги підприємства.

Бухгалтерський та статистичний облік на спільних підприємствах здійснюють у порядку, встановленому для державних підприємств. Прибуток СП після відрахувань, передбачених законодавством України та Статутом підприємства, розподіляється між сторонами пропорційно розміру їх внесків у статутний капітал.

Спільне підприємство у своїй діяльності не підпорядковується жодним адміністративним структурам, а виключно закону і загальним правилам, встановленим для єдиного інтегрованого ринку в масштабах України.

Повна економічна самостійність спільних підприємств забезпечується чинним законодавством. Для них державні організації не встановлюють планових завдань, як і не гарантують збуту виробленої ними продукції. Спільні підприємства самостійно розробляють і затверджують плани (програми) своєї господарської діяльності, за згодою з іншими підприємствами та організаціями визначають порядок реалізації своєї продукції на національному ринку, постачання з цього ринку спільному підприємству обладнання, сировини, комплектуючих деталей, палива, енергії та іншої продукції, а також вид валюти при розрахунках за реалізовану продукцію і куплені товари. План (програма) діяльності спільного підприємства оформляється у вигляді додатка до договору.

52.2. Особливості управління у спільних підприємствах

Для управління діяльністю спільного підприємства створюють правління (раду), дирекцію і контрольний орган - ревізійну комісію. Головою правління і генеральним директором може бути громадянин України або іноземний громадянин.

Кількість представників у правлінні (раді) визначають за домовленістю сторін. У практиці багатьох країн діє правило, за яким встановлено пропорційну залежність представників управління від частки їх участі у статутному фонді.

Правління – вищий орган управління спільним підприємством, який визначає основні напрями його діяльності, розмір, порядок і строки надходження додаткових внесків у статутний фонд, затверджує правила внутрішнього розпорядку підприємства, положення про персонал, організаційну структуру, створює органи, необхідні для виконання функцій підприємства, розподіляє службові функції між сторонами, затверджує звіти і висновки контрольних органів, вирішує питання, пов'язані з ліквідацією спільного підприємства.

Рішення приймаються за присутності не менш як 2/3 учасників спільного підприємства. Згідно з Статутом діє принцип розподілу голосів «один учасник – один голос». Проте кількість голосів може залежати від розміру внеску учасника або принципу голосування (більшістю голосів, одностайністю або переліченням питань, з яких рішення є дійсними лише за умови одностайного прийняття).

Статут визначає склад і компетенцію виконавчого (дирекції) та контрольного (ревізійної комісії) органів. Постійно діючий виконавчий орган підпорядковується правлінню (раді) підприємства, виконує його рішення, здійснює безпосереднє керівництво всією діяльністю спільного підприємства. Щороку дирекція укладає колективний договір з профспілковою організацією, що створюється на спільному підприємстві. Праця іноземних працівників спільних підприємств, надане житло та інші послуги оплачуються в національній валюті.

Спірні питання, що виникають у процесі функціонування спільного підприємства, розв'язуються під час переговорів між сторонами. Якщо сторони не можуть дійти згоди протягом 21 дня після перших переговорів, то такий спір розв'язує арбітраж, рішення якого є остаточним і обов'язковим для сторін.

Спільне підприємство припиняє своє існування в результаті реорганізації з наступною правопередачею або ліквідацією, якщо його діяльність не відповідає цілям, зазначеним в установчих документах, або у зв'язку із закінченням строку, на який створено підприємство, або через збитковість функціонування тощо. Під час ліквідації спільного підприємства іноземний учасник має право на повернення свого внеску у грошовій або товарній формі за остаточною його вартістю на момент ліквідації після погашення своїх зобов'язань перед українськими учасниками і третіми особами.

Правління (рада) призначає строком на два – три роки ревізійну комісію. Вона повинна виявляти можливі порушення господарської й фінансової дисципліни та усувати їх причини.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні етапи створення спільного підприємства в Україні.
2. Хто входить до складу правління спільного підприємства?
3. Як визначається кількість представників сторін у керівних органах спільного підприємства?
4. Які повноваження має генеральний директор спільного підприємства?
5. Як ведеться бухгалтерський та статистичний облік у спільних підприємствах?
6. Яким чином розподіляється прибуток між учасниками спільного підприємства?
7. Як вирішують спірні питання, що виникають у процесі функціонування спільного підприємства?

Тема 53. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Питання до розгляду:

53.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

53.2. Навчання та адаптація в міжнародному бізнесі

53.3. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі

53.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей в системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, що діють в національних межах. Ці особливості породжені дією наступних факторів:

1. Соціально-культурні відмінності. Міжнародні корпорації працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, настанови й етичні норми. Це породжує різне сприйняття місцевим персоналом дій і рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції; ставлення до самих менеджерів також може бути різним. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід.

2. Економічні відмінності. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови щодо використання робочої сили, рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці.

3. Законодавчі відмінності. У країнах, в яких міжнародні корпорації проводять свою діяльність, діють різні нормативно-правові акти, що стосуються використання робочої сили. Таким чином, менеджери міжнародних корпорацій повинні бути достатньо ознайомлені з національним трудовим законодавством кожної країни та враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності.

4. Відмінності у стилі та практиці управління. У різних країнах існує різна практика та стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських і західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азійських країнах. З іншого боку, обізнаність з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління.

5. Відмінності у структурі ринку праці та факторах трудових витрат. Кожній країні притаманні свої особливості щодо статево-вікової, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили та витрат на неї. Це може стати джерелом як додаткових проблем, так і вигід для міжнародної корпорації.

6. Національна орієнтація. Як свідчить практичний досвід функціонування міжнародних корпорацій, в багатьох випадках персонал закордонних відділень може орієнтуватися не на досягнення глобальних цілей корпорації, а на забезпечення вузьконаціональних інтересів. Це може породити розбіжності з цілями головної

компанії.

7. Особливості контролю. Закордонні відділення міжнародної корпорації повинні мати достатньо високий рівень автономії через їх територіальну та інформаційну віддаленість від штаб-квартири. Це ускладнює здійснення контролю за діяльністю працівників закордонних відділень звичайними методами. У цьому випадку мають діяти жорсткіші політичні, процедурні настанови та правила, в рамках яких повинен діяти персонал.

53.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі

У сучасних умовах професійне навчання є комплексним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання в міжнародних корпораціях починається з визначення потреб розвитку персоналу.

Специфічною формою навчання персоналу міжнародних фірм є підвищення кваліфікації кадрів. Воно спрямоване на постійне удосконалення професійних знань, умінь, навичок, зростання професійної майстерності на основі наявних знань і досвіду. Потреба фірми в підвищенні кваліфікації співробітників зумовлена змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вдосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

У міжнародних фірмах навчання кандидатів для закордонних призначень будується за чотирирівневою програмою.

На першому рівні головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн і цивілізацій та особливості їх впливу на результати бізнесу.

Другий рівень фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників.

Третій рівень забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні.

Четвертий рівень включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Програми навчання працівників у зарубіжних відрядженнях і місцевих громадян може включати також питання з вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів та ін.

Перепідготовці та підвищенню кваліфікації на фірмах США і Японії надається вкрай важливе значення. Кожна компанія має власну систему перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання є безперервним.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, пов'язаних з оновленням знань, перепідготовкою працівників. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Своєрідним продовженням навчання безпосередньо в організаціях чи підрозділах є адаптація.

Адаптація персоналу — це процес пристосування прийнятих на роботу працівників до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на швидке та безконфліктне пристосування нового співробітника до своєї професійної і соціальної діяльності на конкретній посаді або конкретному робочому місці.

Адаптація нових працівників має велике значення в діяльності структурних підрозділів міжнародних компаній, оскільки на цьому етапі відбувається формування ефективних робочих груп і зміцнення кадрового потенціалу фірми. Водночас має витримуватися оптимальне співвідношення між новими та працівниками зі стажем.

В процесі адаптації людина проходить кілька стадій:

- загальне ознайомлення з ситуацією;
- пристосування;
- асиміляція;
- ідентифікація.

На першій стадії здійснюється поступове введення нового працівника в сферу діяльності та виключаються ситуації, які б негативно вплинули на його входження в колектив.

На другій відбувається деталізація функціональних обов'язків і кола формального спілкування.

На третій — поступове засвоєння норм і традицій трудового колективу, принципів трудових відносин. Для прискорення процесу асиміляції служби управління персоналом ініціюють формування і зміцнення неформальних стосунків у

колективі шляхом проведення спільних святкових заходів, корпоративних вечірок та ін.

На заключній стадії адаптаційного процесу відбувається остаточне визначення тотожності соціальних груп, самоототожнення нових співробітників з трудовим колективом. Кінцевою метою ідентифікації є оптимальне поєднання неформальних і формальних відносин, дотримання традицій трудового колективу, дружні стосунки, здорова конкуренція, взаємоповага. Зрозуміло, що ці процеси мають бути об'єктом посиленої уваги та зусиль як кадрової служби, так і менеджерів і керівників трудових колективів.

53.3. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі

На формування ефективної мотивації в умовах міжнародного менеджменту впливає значна кількість факторів.

До них відносять:

1. Культурні фактори й етнічні проблеми різних країн накладають відбиток на дії персоналу міжнародних фірм.
2. Економічні фактори. Відмінності в економічних системах багато в чому визначають характер залучення і використання робочої сили в зарубіжних операціях міжнародних фірм.
3. Стиль і практика управління. Різні погляди на стилі управління в різних країнах можуть призвести до конфліктів між персоналом штаб-квартири фірми і її зарубіжних філій. З іншого боку, знання національних особливостей управління персоналом дозволяє керівництву міжнародної фірми переносити позитивний досвід в інші країни.
4. Відмінності ринків праці та фактори трудових затрат. Особливості структури робочої сили та витрат на неї існують у всіх країнах. Відмінності в трудових витратах можуть стати джерелом суперечностей.
5. Проблеми переміщення робочої сили. У процесі переміщення робочої сили в інші країни перед працівниками виникають правові, економічні, фізичні та культурні бар'єри. Для їх подолання міжнародним фірмам доводиться розробляти власні

методики набору, орієнтації і стимулювання працівників.

6. Фактори відносин у промисловості. Відносини в промисловості (особливо відносини між робочими, профспілками та підприємцями) мають суттєві відмінності в різних країнах, надаючи величезного впливу на практику управління людськими ресурсами.

7. Національна орієнтація. Персонал філій або місцевих відділень між-народної фірми може робити головний акцент не на глобальні, а на національні інтереси.

8. Фактори контролю. Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над персоналом міжнародної фірми.

Практика оплати праці впливає на конкурентні переваги міжнародної фірми як в локальному, так і в глобальному масштабах. Оплата праці залежить від таких факторів: кошти, що вкладені в бізнес; попит і пропозиція на певні професії в цьому регіоні; вартість життя; національні закони або постанови.

Тип оплати (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), в свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють більш високу заробітну плату, ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага у кожній країні можуть бути свої, тому крім основної оплати працівнику надається спеціальний набір благ. Ці блага можуть мати форму матеріального, нематеріального або змішаного стимулювання.

Гарантована зайнятість може сприйматися в деяких країнах як благо. Часто робітників звільнити неможливо або занадто дорого. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місцевих працівників.

Питання для самоконтролю:

1. Проаналізуйте особливості управління персоналом у міжнародних компаніях?
2. Як відбувається навчання кандидатів для закордонних призначень у міжнародних фірмах?
3. Які методи навчання застосовуються в міжнародному бізнесі?
4. У чому полягає процес адаптації працівників у новому середовищі?
5. Як відрізняється система мотивації у міжнародних компаніях?
6. Які фактори впливають на рівень оплати праці в міжнародному бізнесі?
7. Наведіть приклади програм адаптації персоналу у міжнародних компаніях.
8. Аргументуйте значення управління людськими ресурсами для глобальних корпорацій.

Тема 54. Організаційні зміни

Питання до розгляду:

54.1. Організаційні зміни та управління ними

54.2. Моделювання процесу організаційних змін

54.3. Система подолання опору організаційним змінам

54.1. Організаційні зміни та управління ними

Всі організації є динамічними системами і перебувають у стані змін. Відповідно змінюються і всі їх складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації.

Організаційні зміни відбуваються у таких основних напрямках: зміна місії та цілей організації;

- зміна організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи);
- зміна техніки, технологічних процесів, реалізації продукції;
- модифікація (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення, підвищення кваліфікації, оцінки роботи);
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій; географії реалізації виробів.

Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події.

Планові зміни – це такі, які проєктують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення

неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців –учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників – учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв, виявлених у процесі організаційних змін.

54.2. Моделювання процесу організаційних змін

Науковці розробили певні алгоритми, згідно з якими потрібно впроваджувати зміни.

Модель Луїна Курт Луїн запропонував три етапи здійснення процесу організаційних перетворень:

- 1) розморожування – пом'якшення контролю над виробництвом, тобто особам, яких стосуватимуться зміни, потрібно пояснити, що ці зміни необхідні;
- 2) впровадження самих змін;
- 3) повторне заморожування – зміна стає невід'ємною частиною системи.

В американському менеджменті виділяють також поглиблений підхід до змін (перетворень), який включає 7 етапів.

54.3. Система подолання опору організаційним змінам

Передумовою ефективного керування змінами є розуміння опору, з яким часто стикається їхнє впровадження. Менеджери повинні знати, чому люди протидіють змінам і як можна цей опір подолати.

Основними причинами опору змінам є:

1. Невизначеність, мабуть, є головною причиною протидії змінам.

Усвідомлюючи невідворотність змін, працівники починають хвилюватися. Вони можуть сумніватися у своїй здатності відповідати новим вимогам, вважати, що виникне загроза втратити роботу, чи просто їм не подобається бути в стані невизначеності.

2. Загроза власним інтересам. Деякі зміни можуть загрожувати інтересам окремих менеджерів організації, тобто потенційно можуть зменшити їхні повноваження чи вплив на діяльність компанії. Тому дехто з них протидіє цим змінам.

3. Різне ставлення до змін. Третьою причиною опору працівників є те, що вони по-різному сприймають ситуацію. Один менеджер може ухвалювати рішення чи пропонувати план змін на підставі власної оцінки стану справ. Інший, з погляду якого зміни не є доцільними, буде їм протидіяти.

4. Відчуття втрати. Дуже часто зміни призводять до руйнування усталених стосунків між людьми. Оскільки ці стосунки дуже важливі, то працівники опираються будь-яким змінам, що можуть завдати їм шкоди. Інші, непомітні на перший погляд чинники, що зазнають впливу змін, – це влада, статус, безпека і впевненість у собі.

Універсального способу подолання опору змінам немає. До основних напрямів додання опору можна віднести:

Співучасть. Співучасть часто є найефективнішим способом додання опору змінам. Беручи участь у плануванні і впровадженні змін, працівники краще можуть зрозуміти причини таких змін. Унаслідок цього зменшується невизначеність, слабшає загроза власним інтересам і соціальним стосункам. Маючи змогу висловити свої погляди й усвідомити чужі позиції, працівники сприймають зміни з розумінням.

Турбота про працівників. Важливо також допомагати працівникам. Наприклад, впровадження лише потрібних змін, про які повідомлено заздалегідь, дає змогу людям звикнути до нових шляхів ведення бізнесу, отже, теж допомагає подолати опір.

Зіставлення аргументів різних сторін. У більшості випадків є аргументи як на користь, так і проти змін, що їх обов'язково повинні враховувати менеджери у разі запровадження змін. Завдання менеджера – підтримувати певний баланс, у якому аргументи на користь змін переважають аргументи проти. Це особливо важливо у випадку спроби відвернути чи хоча б мінімізувати вплив чинників, які перешкоджають

змінам.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке організаційні зміни?
2. Які основні причини організаційних змін?
3. У чому полягає суть управління організаційними змінами?
4. Назвіть моделі процесу організаційних змін.
5. Що таке система подолання опору змінам?
6. Як участь працівників допомагає долати опір змінам?
7. Наведіть приклади організаційних змін у відомих компаніях.
8. Аргументуйте значення управління змінами для успіху організації.

Тема 55. Ефективність менеджменту організації

Питання до розгляду:

55.1. Суть та види ефективності

55.2. Загальні показники ефективності управління

55.3. Якісні показники ефективності управління

55.1. Суть та види ефективності

Ефективність системи менеджменту – це показник, який характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

В економічних дослідженнях термін «ефект» з'явився з природних наук. Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність».

Ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економії всіх виробничих та трудових ресурсів.

Ефективність підприємства – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Термін «ефективність» універсальний. Його застосовують у всіх сферах людської

діяльності: економіці, політиці, науці, техніці, культурі і т. д. У смисловому відношенні ефективність пов'язується, по-перше, з результативністю роботи або дії, а по-друге, з економічністю, тобто мінімальним обсягом витрат для виконання цієї роботи або дії.

Рівень ефективності є найважливішим показником розвитку економіки.

Організаційні зміни та організаційний розвиток повинні бути спрямовані на підвищення результативності та ефективності менеджменту. Виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність систем менеджменту.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління, її доцільно розглядати з двох поглядів.

З одного боку, економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців.

З іншого боку, економічна ефективність систем менеджменту характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності. До таких показників можна віднести: величину прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни.

Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на

процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації. Соціальну ефективність менеджменту також можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її можна оцінити за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації. До таких показників належать: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо.

З іншого боку, соціальну ефективність менеджменту можна оцінити за впливом на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку, зокрема за: продуктивністю праці, зарплатовіддачею, рівнем задоволення потреб споживачів, рівнем розвитку соціальної інфраструктури тощо.

55.2. Загальні показники ефективності управління

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

Основними складовими ефективності управління є витрати на управління і результати діяльності, які в більшості випадків мають вартісний вираз і можуть бути чітко зафіксовані, що полегшує оцінку ефективності.

Ефективність управління розраховується як відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_K}{B_y} \quad (55.1)$$

де: E_y – ефективність управління;

P_K – кінцевий результат, отриманий підприємством;

B_y – витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту залежно від того, яка величина виступає як загальний результат діяльності підприємства – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До витрат, які несуть керівники в процесі управлінської діяльності належать

(витрати на управління):

1. Витрати на оплату праці:

- заробітна плата керівників та спеціалістів;
- заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу;
- премії і доплати управлінцям;

2. Витрати на техніку управління:

- носії інформації та предмети управлінської праці;
- засоби обробки інформації та оснащення процесів управління;
- знання, умови праці;

3. Витрати на організацію і забезпечення управління:

- науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;
- заходи щодо вдосконалення управління;

4. Накладні витрати:

- службові відрядження і пересування; комунікаційні і канцелярські витрати;
- інші витрати (на проведення ділових зустрічей).

До показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур (зменшення кількості зайнятих в апараті управління).

Звідси ще один показник ефективності системи менеджменту розраховується як відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_K}{K} \quad (55.2)$$

де: K - кількість управлінського персоналу.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші.

55.3. Якісні показники ефективності управління

Крім показників, які відображають загальну ефективність всієї організації, існують показники, які покликані відображати ефективність структурних підрозділів чи окремої функції, яка реалізовується в межах підприємства.

З огляду на це в процесі визначення ефективності системи менеджменту використовують якісні показники:

Таблиця 55.1

Якісні показники ефективності управління

Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{o.f.v} = \frac{K_f}{K_n},$ де: K_f , K_n – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = \frac{K_{p.z}}{K_{p.n}},$ де: $K_{p.z}$ – кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами; $K_{p.n}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с} = \frac{T_{p.проф}}{T_p},$ де: $T_{p.проф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{заг}},$ де: K_n – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Таким чином, ефективність управління може оцінюватися для різних управлінських категорій, починаючи від підприємства і закінчуючи роботою окремо взятого менеджера.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке ефективність підприємства?
2. Назвіть основні види ефективності.
3. Які загальні показники ефективності управління застосовують?
4. Як співвідношення витрат і результатів визначає ефективність?
5. Проаналізуйте якісні показники ефективності управління.

Список рекомендованої літератури

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. 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.
6. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 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.

