МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Лепейко Т. І.
Миронова О. М.

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків. Вид. ХНЕУ, 2010

УДК 005.1 (075.8)
ББК 65.290-2 я 73
Л-48

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, декан факультету економіки та фінансів НАУ м. Київ *Ареф'єва О.В.*; докт. екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту Тернопільського національного економічного університету *Брич В.Я.;* докт. екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту Східноукраїнського університету імені В. Даля *Козаченко Г.В.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.
Протокол №3 від 21.12.2009 р.

Авторський колектив: Лепейко Т. І., докт. екон. наук, професор – вступ, теми 1, 3, 4, 11; Миронова О. М., канд. екон. наук, доцент – теми 2, 5 – 10.

Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 205 с. (Укр. мов.)

Навчальний посібник присвячений питанням вивчення основ теорії менеджменту, наведений історичний аспект розвитку науки про управління. Розглядаються прийоми та методи прийняття управлінських рішень в сучасних умовах господарювання. Детально розглянуті функції менеджменту, основи побудови комунікаційного процесу в організації, теоретичні положення оцінки ефективності управління. До кожної теми наведено питання для самоконтролю та ситуаційні вправи.

Рекомендується студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів усіх форм навчання, які опановують дисципліну „Менеджмент", а також керівникам, спеціалістам різних галузей, підприємцям, бізнесменам.

ББК 65.290-2
© Харківський національний економічний університет, 2010
© Лепейко Т. І.
Миронова О. М., 2010

Вступ

Навчальний посібник з дисципліни „Менеджмент” призначений надати допомогу студентам у формуванні знань про менеджмент, набути практичних навичок прийняття ефективних управлінських рішень.

Нова система господарювання, яка формується в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку, потребує спеціалістів у галузі сучасного менеджменту. Суспільству потрібні люди, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативи, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

У результаті вивчення матеріалу, наведеного в навчальному посібнику, студенти повинні оволодіти знаннями та набути таких професійних компетенцій:

вміти визначати функції та місце менеджера в системі менеджменту;

вміти розподіляти та визначати сфери менеджменту;

вміти використовувати технології розробки й прийняття управлінських рішень;

розраховувати продуктивність праці й обґрунтовувати заходи щодо її підвищення;

аналізувати і планувати обсяг випуску (реалізації) продукції, її асортимент (номенклатуру) на середньостроковий період;

готувати матеріали до складання плану стратегічного розвитку промислового підприємства;

підтримувати раціональну структуру та збалансованість використання матеріальних і трудових ресурсів;

на базі інформації про можливості підлеглих розробляти проект делегування повноважень в управлінні підрозділом;

використовуючи діючу систему мотивації, добирати та впроваджувати ефективні заходи мотивування в колективі;

обирати критерії оцінки суб'єктів діяльності, здійснювати процедури ефективного, об'єктивного, поточного та заключного оцінювання виконання роботи;

визначивши потреби працівників і використовуючи індивідуальний підхід, добирати та застосовувати до підлеглих різні стимули.

Даний посібник є узагальненням розробок вітчизняних та зарубіжних учених і практиків у галузі управління соціально-економічними системами.

Матеріал поданий у вигляді сукупності модулів, а саме: модуль 1 „Елементи організації та процесу управління" та модуль 2 „Функції менеджменту", усередині яких матеріал має завершений логічний взаємозв'язок.

Особливу увагу в посібнику приділено матеріалам щодо прийомів, методів та інструментарію прийняття управлінських рішень. Розглянуті основи економіко-математичного моделювання управлінських проблем. Поряд із цим детально розглянуті базові функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль; сутність та етапи комунікаційного процесу, завдяки якому формується ефективна команда в організації, розглянуті різні концепції лідерства та проаналізовано ситуації, у яких вони є найбільш ефективними.

Структура посібника передбачає наявність у кожному модулі (в рамках кожної теми) наявність теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, наводиться теоретичний матеріал та формули для розрахунку кількісних показників. Також існує й практична складова, яка вміщує в себе питання для самоконтролю та ситуаційні вправи до кожної з тем, виконання яких допоможе студентам більш глибоко засвоїти поданий матеріал.

У посібнику присутня велика кількість наочного матеріалу у вигляді ілюстрацій та таблиць, що дозволяє сприймати текст візуально та сприяє кращому засвоєнню матеріалу студентами. Також концентрується увага на основних поняттях, які слід запам'ятати.

Даний навчальний посібник рекомендується студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів усіх форм навчання, які опановують дисципліну „Менеджмент", а також керівникам, спеціалістам різних галузей, підприємцям, бізнесменам – усім, хто цікавиться проблемами менеджменту.

Навчальний посібник є продуктом спільної діяльності авторів і відображає спільний досвід. Автори хотіли б висловити особливу подяку Мироновій Н. С., яка приймала участь у роботі над посібником, надавала цінний матеріал, ідеї та пропозиції.

Модуль 1. Елементи організації та процесу управління

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Мета – закласти основи для розуміння менеджменту, його особливостей за різними аспектами розгляду.

Питання до розгляду:

1.1. Поняття „менеджмент” та необхідність управління організацією.

1.2. Менеджер та його функції.

1.3. Сфера менеджменту.

1.4. Поняття функцій управління, їх роль в управлінській системі організації.

1.1. Поняття „менеджмент” та необхідність управління організацією

> ☝ ***Менеджмент*** *– сучасна система управління, що найкраще відповідає функціонуванню соціально-економічних систем у ринкових умовах*

Основні складові поняття „менеджмент” наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові поняття „менеджмент”

Складові	Характерні ознаки
Попит та потреби ринку	Вивчення запитів конкретних споживачів та продукції, що користується попитом та приносить прибуток
Ефективність виробництва	Одержання оптимальних результатів з мінімальними витратами
Господарча самостійність	Забезпечення свободи прийняття рішень для тих, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності фірми та її підрозділів
Гнучкість мети	Постійне уточнення цілей та програм залежно від стану ринку
Кінцевий результат	Виявлення результатів діяльності фірми та її самостійних підрозділів на ринку
Інформаційне забезпечення	Використання сучасних інформаційних баз та комп’ютерних технологій для багатоваріантних розрахунків при прийнятті обґрунтованих та оптимальних рішень

„Менеджмент” (management) – слово, що немає точного перекладу з англійської та завжди застосовується до діяльності, яка забезпечує ефективність. Воно є близьким за значенням до слова „управління”, але управління стосується також і неживої природи – англійський відповідник „control”, якщо мається на увазі державне управління – „government administration” або „public administration”, то для уточнення відповідності господарчій сфері застосовується поняття „business management”.

☝ ***Мета менеджменту*** *– забезпечення прибутковості діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу*

Завдання, що вирішує менеджмент:

– визначення конкретних цілей розвитку фірми;

– виявлення пріоритетних цілей та черги їх вирішення;

– розробка стратегії фірми;

– вироблення системи заходів для вирішення проблем у різні періоди часу;

– визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення;

– встановлення контролю за виконанням завдань.

Слово «менеджмент» використовується у **різних аспектах**:

самостійний вид професійної діяльності – продуктивна праця найманого працівника, який керує підприємством та забезпечує єдність всього виробничого процесу;

наука і практика управління – система наукових знань, яка складає теоретичну базу управління та забезпечує практику менеджменту науковими рекомендаціями. Сучасна наука менеджменту виділяє чотири найбільш важливі концепції, які допомагають керівнику в його практичній діяльності: наукового управління, адміністрування, людських відносин, групової поведінки. Менеджмент як наука розробляє засоби та методи, що сприяють досягненню мети організації з точки зору кількісного, процесуального, системного та ситуаційного підходів;

організація управління фірмою – внутрішньофірмове управління, яке представлено певним колективним органом (суб`єктом управління), що має декілька рівнів (top – вищий, middle – середній, lower – нижчий),

відповідні цілі та структури, займається забезпеченням організованої діяльності всіх співробітників щодо досягнення спільної мети;

процес прийняття управлінського рішення – оцінка ситуації, розгляд альтернатив, вибір оптимального рішення, зміна завдань та програм діяльності виробничого колективу адекватно до ситуації.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності з керівництва людьми передбачає вирішення таких **завдань**:

– розробка та проведення кадрової політики – встановлення принципів добору та розстановки персоналу; умов прийому та звільнення; навчання та підвищення кваліфікації, оцінки діяльності;

– оплата та стимулювання праці – визначення форм оплати праці, шляхів підвищення її продуктивності, системи заохочення;

– групове управління – залучення робітників до управління на низовому рівні, формування взаємовідносин в колективі та із профспілками;

– соціально-психологічний клімат, організаційна культура – заохочення до творчої ініціативи, вироблення спільних цінностей, формування позитивного іміджу організації.

Є основні відмінності між поняттями „менеджмент” та „управління” [12, 27, 38].

Менеджмент – наука, практика та мистецтво ефективного управління організацією, що базується на вченнях про:

принципи організації – юридичний аспект;

стратегію розвитку – ідеологічний аспект;

добір персоналу – соціологічний аспект;

способи організації роботи персоналу – психологічний аспект.

Управління – функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму активності, реалізацію мети діяльності. Управління є предметом вивчення низки наук – менеджменту, економіки, психології, юриспруденції, філософії, кібернетики тощо.

Складна система передбачає існування багатьох елементів, зв’язків між ними (рис. 1.1). Кожний елемент може мати свою визначену мету. Управління складними системами передбачає створення набору взаємопов’язаних цілей, які спрямовані на досягнення спільної мети.

☝ ***Ресурси*** *– це можливості, що використовує організація при здійсненні своєї діяльності*

До основних ресурсів, що використовує організація, відносяться люди (людські ресурси), капітал (фінансові ресурси), матеріальні ресурси, техніка та технологія, інформація.

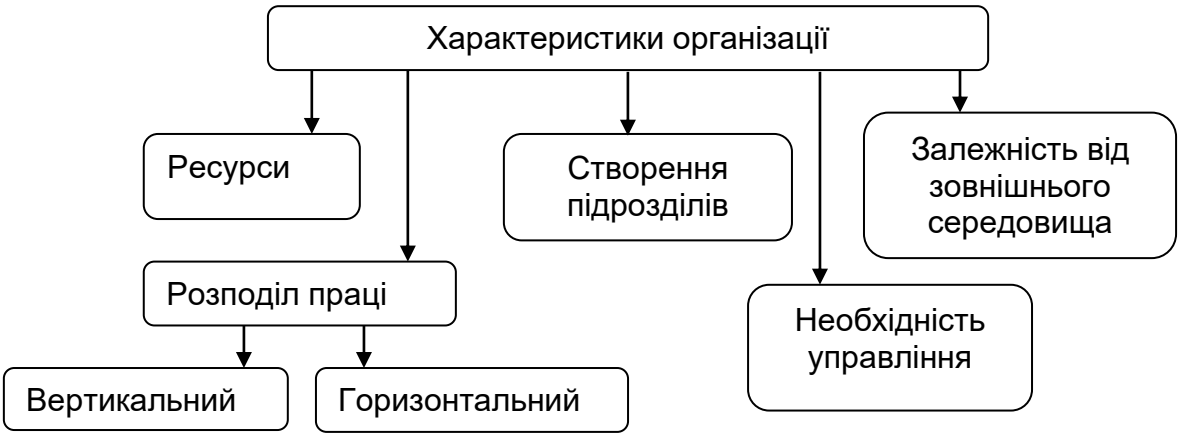


Рис. 1.1. **Загальні риси складних систем**

На прикладі двох організацій (табл. 1.2), що займаються різними видами діяльності, можна простежити особливості ресурсів, які споживаються кожною із них, та їх залежність від мети.

Таблиця 1.2

Взаємозалежність мети та ресурсів організації

Мета	Матеріали	Техніка	Інформація	Кадри
Вироблення енергії	вугілля, мазут, газ	турбіна	аналіз потреб споживачів	інженери-енергетики
Лікування людей	ліки	медичне обладнання	статистика захворювань	лікарі

☝ ***Зовнішнє середовище*** *– взаємопов'язані фактори, які прямо чи опосередковано впливають на можливості організації з досягнення мети*

Поняття зовнішнього середовища включає економічні умови, споживачів, урядові акти (закони), конкурентів, систему цінностей, техніку, технології (що реалізує розвиток науково-технічного прогресу). Ці

фактори або надають додаткові можливості для розвитку організації, або ставлять певні перешкоди.

> ***Горизонтальний розподіл праці*** *– розподіл усієї роботи на складові компоненти, що дозволяє працівникам набувати високої майстерності за рахунок вузької спеціалізації*

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок створення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання та досягають специфічних цілей.

> ***Вертикальний розподіл праці*** *– відокремлює роботу з координації діяльності від самої діяльності*

Це призводить до створення ієрархічних структур. Діяльність, пов'язана з вертикальним розподілом праці, складає сутність управлінської діяльності, вона дозволяє відокремити роботу з управління від неуправлінської праці.

Керівництво, яке на теперішньому етапі розвитку управління уособлюється в менеджменті, – це найстародавніше мистецтво та найновітніша наука, складові якої наведені на рис. 1.2.

Менеджмент як *мистецтво* управління базується на інтуїції, досвіді людей, на сукупності знань, що накопичені протягом сотень, тисяч років практики управління, які дозволяють керівникові проявити свою спроможність та здібності з їх застосування до вирішення актуальних проблем у конкретних умовах. Мистецтво менеджменту реалізується через конкретну людину, однак воно підготовлено всіма попередніми етапами розвитку управлінської думки.

Як *наука* (теорія управління), менеджмент має відповідний науково-методичний фундамент: концепції, теорії, закони, закономірності, систему принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення його ефективності. Наука «менеджмент» має свій предмет вивчення, специфічні проблеми та підходи до їх вирішення. Досліджуючи проблеми, що виникають в управлінні, менеджер знаходить сферу припустимих рішень, де з урахуванням впливу факторів простору та часу повинен обирати найкраще рішення. На цьому етапі менеджмент з теорії

переходить у сферу мистецтва, де починають працювати інтуїція, імпровізація, вміння об'єднувати окремі елементи знання в нові комбінації та досвід людини, яка приймає рішення. Таким чином, діяльність з управління – це мистецтво людей, які займаються нею спираючись на науку, що лежить в основі цього мистецтва.

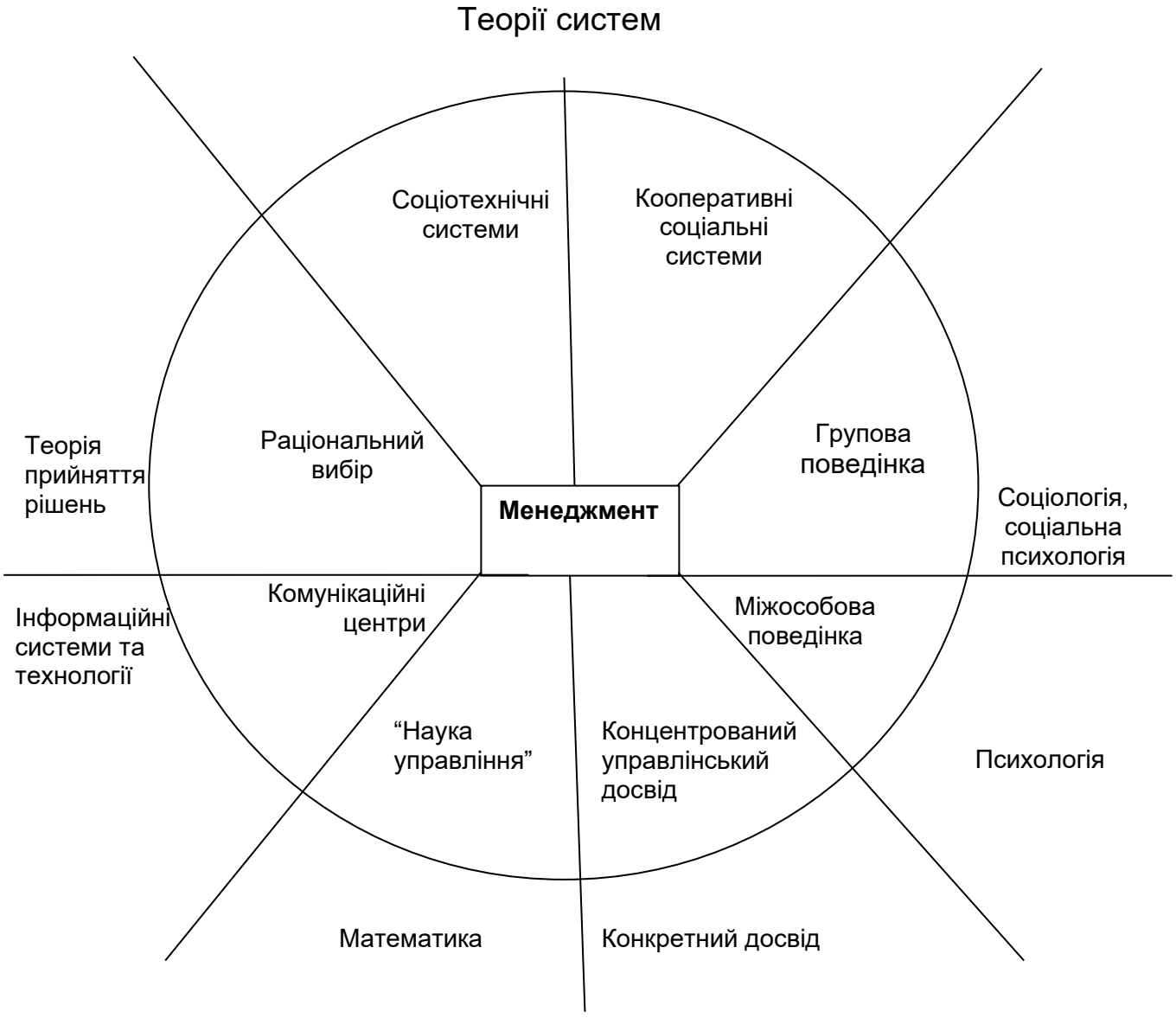


Рис. 1.2. **Менеджмент як синтез науки, мистецтва та досвіду**

Менеджмент – це ще й *практика* управління, тобто процес реалізації функцій управління з досягнення мети організації. Практика управління виникла на початку існування людства, вона лежить в основі мистецтва та перевіряє теоретичні постулати науки управління, яка виникла на зламі XIX – XX століть. У менеджменті досить велике

значення має практична діяльність, а там, де є практика, повинні бути спеціалісти – професіонали.

Поряд з цим менеджмент – це *навчальна дисципліна*, яка вивчає наукові концепції, теорії, принципи, способи та форми управління у взаємозв'язку з мистецтвом управління, що спирається на розвиток особистісних якостей менеджерів, їх здібностей застосовувати знання у практичній роботі.

1.2. Менеджер та його функції

> ☝ ***Менеджер*** *– спеціаліст, представник особливої професії, який має спеціальні знання та навички для знаходження найкращих способів виконання роботи. Ця людина працює за наймом*

Бізнесмен – ділова людина, власник капіталу, що знаходиться в обороті та приносить капітал, частіше за все не займає певної посади, але бере участь в управлінні підприємством, у діяльності правління.

Підприємець – людина, яка здійснює бізнес, вкладає власні гроші в нове діло, реалізує деякі інновації та приймає на себе особистий ризик.

Менеджер – це чоловік або жінка, що мають певний обсяг робіт, з якими вони можуть впоратися за допомогою інших людей.

*Сучасний менеджер виступає **в системі розподілу суспільної праці** як: керівник, дипломат, лідер, вихователь, інноватор, людська істота, системний аналітик, соціальний психолог, економіст, математик, комунікаційний центр, спеціаліст з управління груповою динамікою.*

Щоб кваліфіковано управляти, менеджеру необхідно мати відповідні знання, вміння, ділові та особистісні якості (табл. 1.3). До кожної спеціальності формується певний **профіль вимог** [33, 50,79]:

1. *Володіти:* знаннями в економіці, соціальній психології, техніці, праві, інформаційних технологіях, математиці, іноземній мові, історії, культурі.

2. *Мати:*

здібності: лідера, підприємця, організатора;

здоров’я;

досвід.

3. *Бути:* компетентним, підприємливим, відданим справі, комунікабельним, рішучим.

4. *Знати:* стратегію і тактику, методи управління, внутрішнє середовище, систему контактів на ринку.

5. *Додержуватися:* законів, кодексу честі менеджерів.

6. *Вміти:* спілкуватися та керувати людьми, визначати стратегію і тактику, ставити завдання та цілі, визначати пріоритети, приймати управлінські рішення, йти на ризик, управляти різними підрозділами, використовувати інформаційні технології.

Таблиця 1.3

Різні підходи та вимоги до менеджера

Моделі вимог до менеджера				
Американська	Англійська	Французька	Японська	Польська
лідерство; ініціативність; рішучість; розсудливість; непомітність; вміння; делегування; комунікабельність; поміркованість; вміння ризикувати; наполегливість; чутливість; розвинена уява	делегування; комунікабельність; доступність; авторитетність; компетентність; чесність; твердість; позитивність; рішучість; продуктивність; дружелюбність; ретельність; почуття гумору	вміння та навички міжособової взаємодії; “дар божий”; неординарність; життєвий досвід; технічна компетентність; авторитет; зовнішні дані	орієнтація на розрахунки; володіння кількісними методами управління; комп’ютерна грамотність; орієнтація на людей; вивчення поведінки людей в організації; мотивація	вимоги залежать від середовища, де працює менеджер; слабкі моральні устої та примітивні культурні відносини – “грубі” методи управління; високий рівень культури – “більш тонкі” методи управління

Підготовка менеджерів здійснюється через опанування ряду наук: соціальної психології, що вивчає особливості природи поведінки людей; управління груповою динамікою, що дозволяє враховувати формальні та неформальні відносини в організації; математики, економіки, системотехніки, що забезпечує системний підхід до прийняття рішень за певною проблемою; інформаційної технології, що дозволяє менеджеру стати комунікаційним центром, який приймає, систематизує та перерозподіляє інформацію.

Менеджмент як навчальну дисципліну вперше почали викладати у 30-х роках XX-го століття у Гарвардській школі бізнесу (США). Школи менеджменту є частиною „інфраструктури управління”. На сьогодні США має найбільш розвинуту у світі управлінську інфраструктуру та визначені заповіді ефективного менеджера (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

П’ять заповідей менеджера

Рекомендація	Коментар
Горизонтальна кар’єра	Була б майстерність – посада знайдеться
Управління з будь-якої точки	Допомагати порадами, керувати всіма, кому це потрібно
Без скарг та прохань	Вчиться все одержувати самі. Хто просить та скаржиться, той змушений пояснювати та виправдовуватися
Радість невдачі	Удача та невдача однаково допомагають досягти мети
Велика мета	Прагнення до самореалізації, що зумовлює значні успіхи в житті. Велика мета може знаходитися поза межами життя

Система освіти з менеджменту трьохступенева (рис. 1.3):

1) підготовка молодших спеціалістів (2 роки); бакалавр (4 роки);

2) магістратура (6 років) – MMB, MMS, MIM:

MMB – магістр ділового адміністрування;

MMS – магістр наукового менеджменту;

MIM – магістр міжнародного менеджменту;

3) аспірантура (ступінь доктора філософії в галузі менеджменту Ph.D).

У Японії перевага надається «навчанню через досвід», що означає підготовку керівних кадрів у самій фірмі шляхом опанування виробництва в цілому та переміщення за посадами для набуття знань та досвіду. Перша керівна посада надається у віці не менше 35 років. Останніми роками виник напрям менеджменту «організація, яка навчається», що передбачає обов’язковість навчання для кожного робітника. Відомі у світі «гуртки якості», системи «дзідока» (контроль якості на кожному робочому місці) та «кан-бан» (вчасно) є необхідними та обов’язковими елементами сучасного японського менеджменту, який розвивається дуже динамічно та, у певному сенсі, випереджає американський.

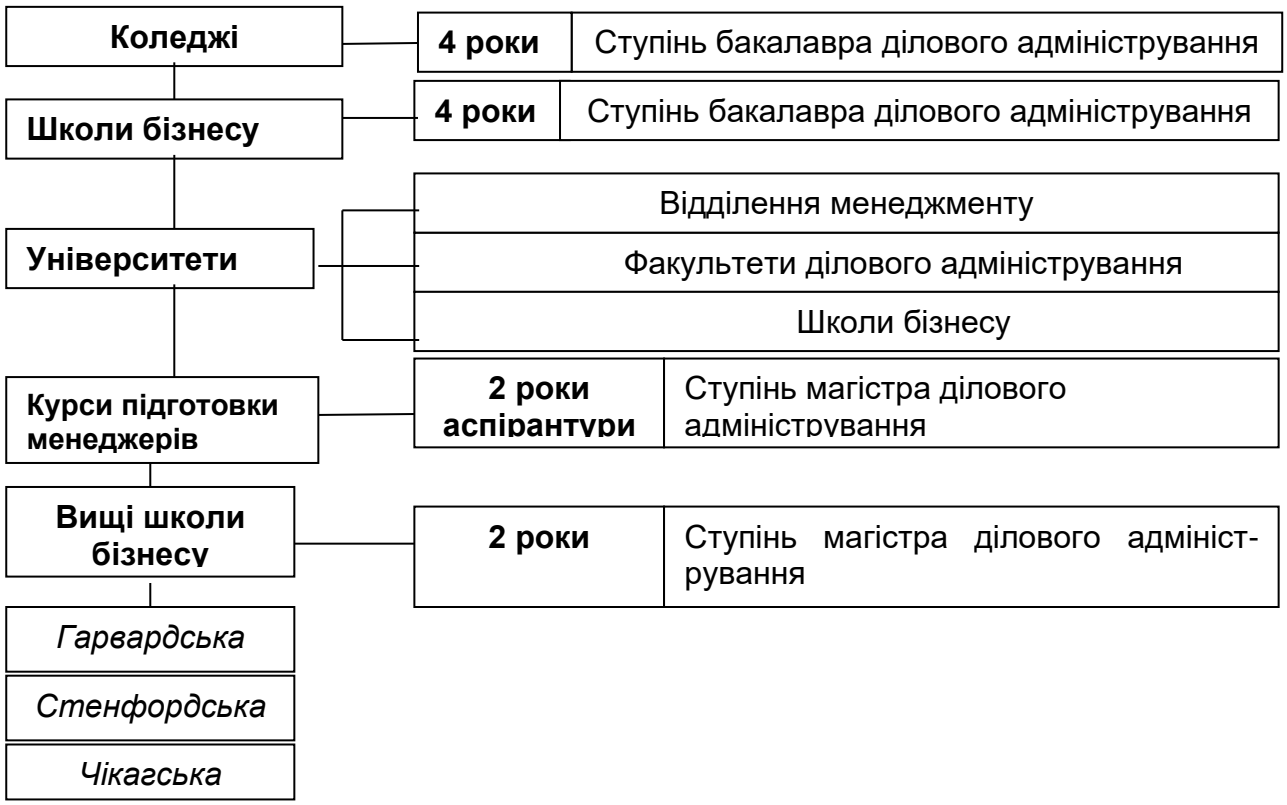


Рис. 1.3. **Система навчання менеджерів у США**

У Європі провідне місце у підготовці менеджерів належить асоціації EFMD (European Fund for Management Development), у якому зареєстровано більш ніж 300 центрів навчання. Магістерські ступені не так розповсюджені, як у США, основна ступінь – бакалавр, тобто базова освіта з менеджменту. Подальша освіта пов'язана із наближенням до виробництва, із його специфічними потребами (страховий, міжнародний, готельний бізнес). Велике значення набувають методи навчання, серед найбільш перспективних є: моделювання, рольові ігри, семінари.

Для опанування професії „менеджер" слід врахувати три основні тенденції, що спостерігаються в навчанні:

1. Посилення „технократизму" на сучасній основі: усвідомлення значення матеріальної, технологічної бази сучасного суспільства, застосування комп'ютерів, посилення впливу технічного прогресу (інновацій).

2. Посилення уваги як до організаційної культури, так і до різних форм демократизації управління, участі рядових робітників у прибутках, у здійсненні управлінських функцій.

3. Посилення міжнародного характеру управління, застосування загальних та особливих методів управління, розвиток транснаціональних корпорацій, врахування національного стилю управлінської діяльності.

Це дозволяє охопити основні сфери менеджменту в організації:

отримання окремими менеджерами необхідних знань, вмінь, цінностей;

успішна спільна робота груп людей;

створення умов та можливостей для продуктивної діяльності окремих робітників і груп.

Кожна компанія має власну систему підготовки та специфічні форми навчання. Наприклад, керівництво американського філіалу „Apple" запропонувало своїм менеджерам сходження на Кіліманджаро (Північна Африка) з метою укріплення корпоративного духу своїх співробітників та покращення взаємовідносин між ними.

Навчання менеджера пов'язано зі стратегією компанії та індивідуальними цілями людини. Крім процесів навчання, важливу роль у роботі менеджера відіграє загальна політика фірми до своїх працівників.

☝ ***Роль** – набір певних правил, що відповідають певній посадовій особі або певній ситуації*

Г. Мінцберг розробив класифікацію ролей менеджера. Він виділив десять ролей, які об'єднав у три групи:

1. Міжособові ролі:

- головний керівник – виконує обов'язки правового та соціального характеру;
- лідер – відповідає за мотивацію та активізацію;
- зв'язуюча ланка – забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів та джерел інформації.

2. Інформаційні ролі:

- приймач – забезпечує розшук і отримує інформацію спеціального характеру;
- розповсюджувач – передає інформацію фактичного характеру, яка містить конкретну інформацію про окремі факти;
- представник – бере участь у засіданнях усних виступів.

3. Ролі з прийняття рішень:

- усуваючий порушення – відповідає за корекцію дій;

- підприємець – шукає можливості, впроваджує інноваційні технології;
- розподілювач ресурсів – складає бюджет організації, графіки;
- ведучий переговори – відповідає за представництво організації на переговорах, відстоює її позиції щодо надання кращих умов.

Менеджер у своїй практичній діяльності виконує різні ролі залежно від ситуації, до якої він потрапляє.

1.3. Сфера менеджменту

Економічне управління може здійснюватись як на рівні економіки країни чи галузі, так і на рівні окремої економічної (господарчої) одиниці. Саме до останнього й відноситься поняття „менеджмент”. Менеджмент є не просто однією з форм управління, а, власне, управлінням соціально-економічними процесами через посередництво та в рамках підприємницької корпорації чи акціонерного товариства (АТ), які діють в умовах ринкової економіки.

Крім того, менеджментом називають також управління якоюсь самостійною сферою господарчої діяльності. Це так званий **функціональний менеджмент**, який становить підвид менеджменту як комплектної системи господарчого управління [59]. Сюди відносять:

– виробничий менеджмент (управління технологічними процесами);

– фінансовий менеджмент (управління формуванням та використанням фінансових коштів підприємства);

– кадровий менеджмент (управління підбором та розстановкою кадрів на підприємстві, а також соціальним обслуговуванням);

– інноваційний менеджмент (управління створенням та застосуванням різноманітних новинок у діяльності підприємства);

– маркетинг (управління ринковою поведінкою підприємства).

У силу поглиблення суспільного поділу праці деякі функціональні види діяльності підприємства відокремились й стали виключно „спеціальністю” (наприклад, фінансова, інноваційна чи маркетинг). Також і функціональний підвид менеджменту трансформується в самостійний вид (наприклад, банківський менеджмент, інноваційний менеджмент тощо).

Як сфера знань менеджмент є міждисциплінарною галуззю, яка об’єднує досягнення економічних, соціологічних, психологічних, правових, технічних та інших дисциплін, а також використовує досвід управлінського мистецтва.

1.4. Поняття функцій управління, їх роль в управлінській системі організації

Функції управління займають центральне місце в системі управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності. Виникнення функцій – це результат розподілу та спеціалізації праці, що визначає одну з форм реалізації відносин управління.

Функція займає ключове місце серед категорій управління (рис. 1.4). Саме з її визначення починається розробка структури управління, методів, технічних засобів та підбір кадрів.

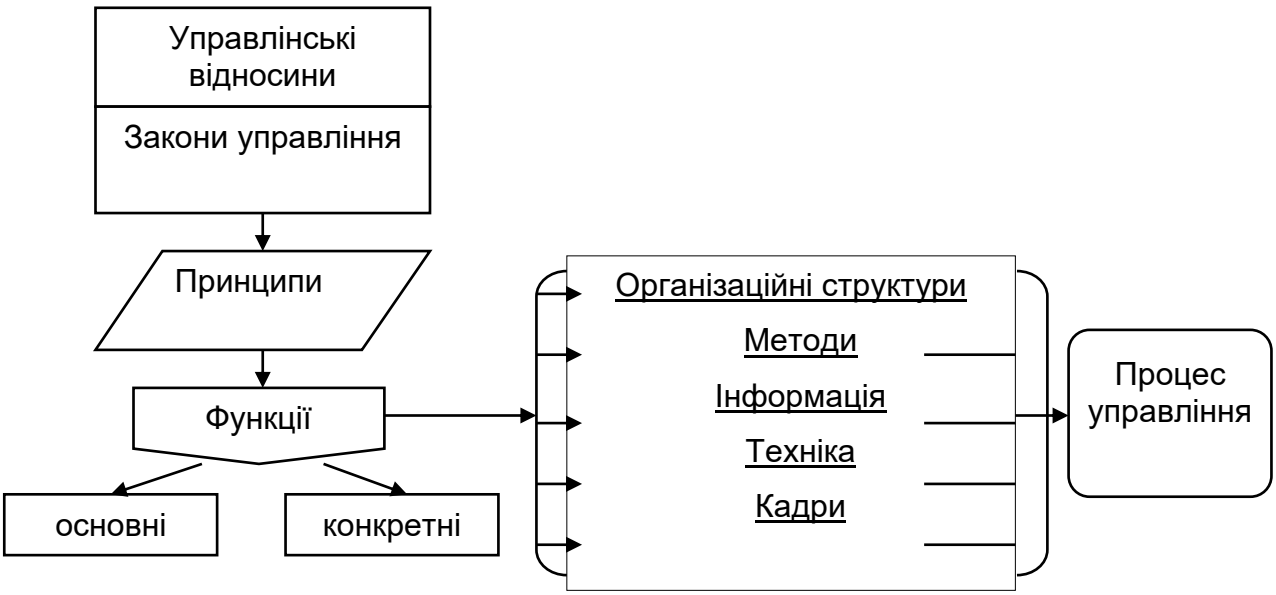


Рис. 1.4. **Місце функцій у системі основних категорій науки управління**

Функція менеджменту – це чітко окреслене коло питань і завдань, що вирішуються певною посадовою особою апарату управління, це особливий вид діяльності, що відображає спрямованість

або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на людей у процесі управління.

Система функцій управління – це комплекс взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності, що здійснюються суб'єктом управління.

Реалізація функцій відбувається за двома напрямками:

- формування управлінської системи;
- формування впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Велика складна сукупність управлінських дій на будь-якому рівні може бути поділена на замкнуті цикли:

прийняття управлінських рішень;

реалізація;

контроль.

Для реалізації управлінських функцій за наведеними циклами пропонуються різні підходи до їх розмежування. Сучасний підхід виділяє такі функції: планування; організація; мотивація; контроль (рис. 1.5).

Рис. 1.5. **Коло менеджменту**

Планування – спосіб, за допомогою якого керівник забезпечує єдину спрямованість зусиль всіх членів організації щодо досягнення її загальної мети. Воно передбачає вирішення, якою саме повинна бути система і що повинні робити члени організації, щоб досягти мети організації.

Організація – визначення того, хто саме повинен виконувати конкретні завдання та які ресурси повинні бути залучені до цього. При реалізації функції організації формуються організаційні структури, відбувається делегування повноважень та відповідальності, тобто це координація зусиль.

Мотивація – створення умов для виникнення у людей внутрішніх спонукань до дії, яке є результатом складної сукупності потреб, що постійно змінюються.

Контроль – процес забезпечення дійсного досягнення організацією своєї мети. При організації контролю відбувається встановлення стандартів, вимірювання та порівняння.

На різних ступенях управління змінюється зміст та ролі основних функцій управління організацією. Кожний з підрозділів організації в своїй діяльності застосовує всі основні функції управління, але якась з функцій може превалювати, тоді підрозділ спеціалізується за цією функцією (рис. 1.6).

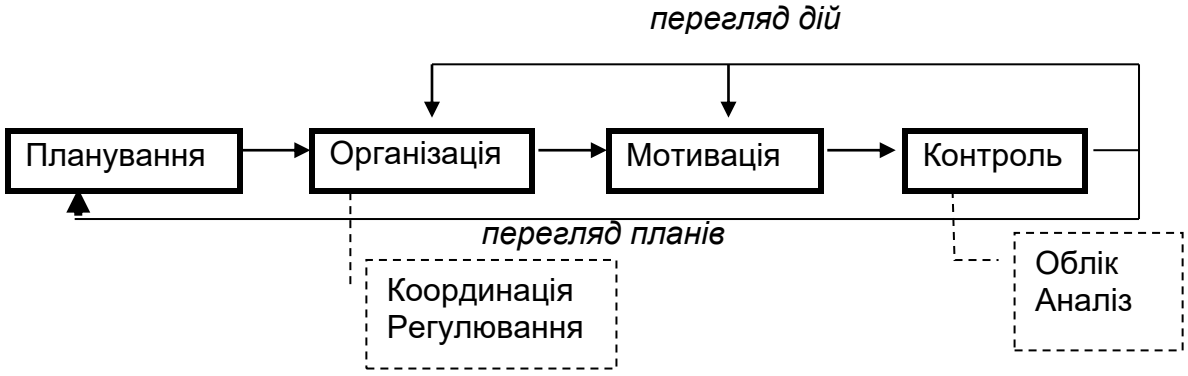


Рис. 1.6. **Взаємодія функцій управління**

Функції „планування”, „організація”, „контроль” та „мотивація” називаються **основними** або **загальними**. Вони присутні на будь-якому рівні управління.

Функції, які пов’язані з урахуванням специфіки діяльності підприємства чи його підрозділу називаються **конкретними** або **специфічними**. Їх кількість встановлюється від потреб виробника.

За змістом кожна конкретна функція на підприємстві є комплексною і включає всі основні. Крім того, склад конкретних функцій змінюється залежно від діяльності підприємства (табл. 1.5, рис. 1.7).

Таблиця 1.5

Зв'язок між основними і конкретними функціями управління

Конкретні	Основні			
	планування	організація	мотивація	контроль
1. Науково-технічна підготовка виробництва				
2. Основне виробництво				
3. Обслуговуюче виробництво				
4. Якість продукції				
5. Праця і заробітна плата				
6. Кадри				
7. Матеріально-технічне постачання				
8. Збут				
9. Фінанси				
10. Капітальне будівництво				
11. Соціальний розвиток				
12. Удосконалення системи управління				

Функції підрозділів у сукупності становлять взаємодію конкретних та основних функцій управління:

$$\sum_{i=1}^{4} Тоф_i = Тупр = \sum_{j=1}^{m} Тсф_j, \qquad (1.1)$$

де $Тоф_i$ – трудомісткість основної функції (***i*** = від 1 до 4);

$Тсф_j$ – трудомісткість спеціальної функції;

Тупр – трудомісткість управління.

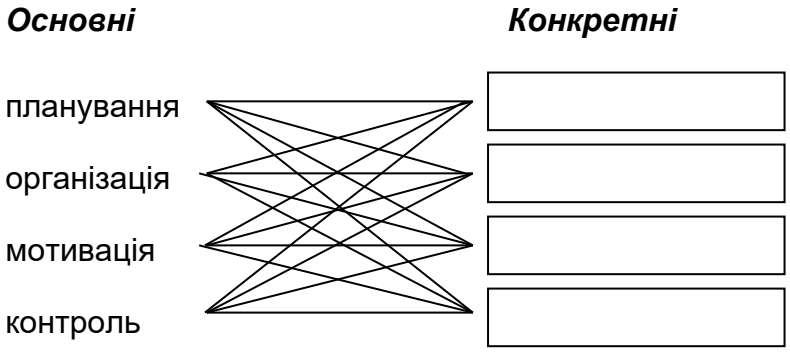


Рис. 1.7. **Взаємозв'язок між основними та конкретними функціями менеджменту**

Дуже часто основні функції називають загальними, а конкретні – специфічними. На практиці для вирішення конкретних проблем виникає потреба у класифікації конкретних функцій і об'єднанні їх у групи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Функції менеджменту

Класифікація	Склад функцій
Зміст управлінської діяльності	– планування; – організація; – мотивація; – контроль; – координація; – регулювання; – дослідження
Організаційна роль функцій	– функція диференціації
Напрямок діяльності	– інтрафункції; – інфрафункції
Сфери розвитку об'єкта управління	– управління економічними процесами; – управління соціально-психологічними процесами; – управління організаційним процесом; – управління технологічним процесом
Етапи виробничого процесу	– управління підготовкою виробництва; – управління процесом виробництва; – управління забезпеченням виробництва; – управління реалізацією
Тип виробництва	– функції управління різноманітними блоками диверсифікації виробництва
Масштаб часу	– поточне управління; – оперативне управління
Етапність	– цілепокладання; – визначення ситуації; – визначення проблем; – рішення
Фактори виробничого процесу	– управління за продуктом, персоналом, інформацією

Розвиток функцій відбувався під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Процес розвитку функцій відбувався в 4 етапи (рис. 1.8) [75]:

I. Зародження та становлення функції.

II. Удосконалення.

III. Стабілізація.

IV. Розпад або перетворення.

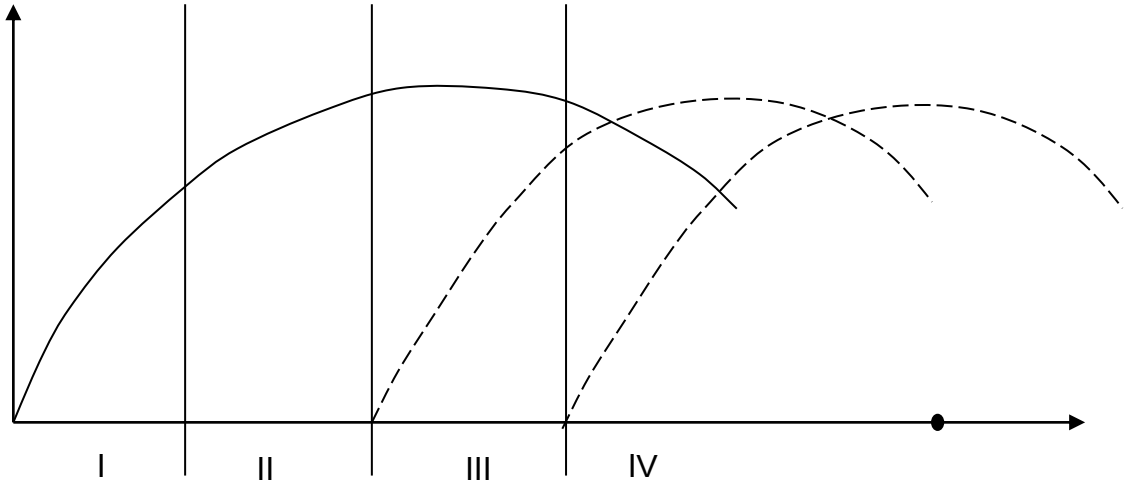


Рис 1.8. **Етапи процесу розвитку функції**

Етап I показує історію функції, нова функція створюється в межах якоїсь конкретної функції та у процесі становлення використовується ряд компонентів і характеристик старої функції, створюючи на цій основі свої, тільки їй притаманні елементи. Це наслідок прояву історичної наступності.

Етап II характеризується розгортанням і розгалуженням управлінських робіт за функціями, ускладненням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків, поліпшенням структури підрозділів, методів та форм управління.

Етап III передбачає зростання рівня організації робіт за функцією, створення цілісної системи, деталізації операцій, оптимізації зв'язків, забезпечення рівноваги.

Етап VI – перетворення також є природне явище, як і виникнення, і розвиток функції; розпад відбувається швидко, якщо є відповідні передумови.

Для визначення кількісних та якісних змін функції можуть бути застосовані різні підходи. Найбільш бажаним є метод експертних оцінок:

- встановлення кола експертів, що є фахівцями певних функцій;
- опитування експертів;
- узагальнення думок експертів щодо значущості окремих показників для функції та визначення коефіцієнта вагомості;
- оцінка фактичного стану функції за відповідними показниками;
- визначення етапу розвитку функції (табл. 1.7).

Рівень розвитку функції ($Р_{розв.}$) визначається за формулою:

$$P_{розв.} = \sum_{i=1}^{n} M_i (\sum_{j=1}^{k} m_{ij} \cdot f_{ij}). \qquad (1.2)$$

Таблиця 1.7

Коефіцієнти вагомості показників розвитку функції за напрямами

Напрям	Коефіцієнт вагомості	Показник розвитку функції за напрямом	M_{ij}
1. Масштабність	0,15	$К_1$ – кількість структурних підрозділів (фактична); $К_2$ – коефіцієнт відхилення діючої структури від нормативу; $К_3$ – питома вага чисельності робітників за функцією до загальних чисел	0,2 0,1 0,7
2. Централізація апарату управління	0,25	$К_4$ – коефіцієнт централізації	1
3. Спеціалізація управлінської праці	0,25	$К_5$ – коефіцієнт спеціалізації робіт за функціями; $К_6$ – коефіцієнт кваліфікаційного розподілу; $К_7$ – коефіцієнт розподілу праці за спеціальностями; $К_8$ – коефіцієнт повноти охоплення робіт за функцією	0,5 0,2 0,1 0,2
4. Технічне оснащення управлінської праці	0,2	$К_9$ – коефіцієнт технічної оснащеності; $К_{10}$ – коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці	0,3 0,7
5. Функціональні взаємозв'язки	0,15	$К_{11}$ – кількість міжфункціональних зв'язків; $К_{12}$ – середня частота міжфункціональних зв'язків; $К_{13}$ – питома вага працеємності за прямими зв'язками; $К_{14}$ – питома вага працеємності зворотних зв'язків	0,5 0,1 0,2 0,2

Масштабність характеризує перетворення в організаційних структурах порівняно з типовими організаційними структурами.

K_1 – визначається сумою самостійних функціональних підрозділів, що реалізує конкретну функцію управління.

$$K_1 = n_ф, \qquad (1.3)$$

де $n_ф$ – фактична кількість структурних підрозділів.

$$K_2 = \frac{n_ф - n_н}{n_н}, \quad (1.4)$$

де $n_н$ – нормативна кількість підрозділів за типовою структуру.

$$K_3 = \frac{P_{функ}}{P}, \quad (1.5)$$

де P – кількість робітників на підприємстві;

$P_{функ}$ – кількість робітників, що виконують певну роботу.

Централізація апарату управління характеризується раціональним розподілом повноважень між центральними органами управління організацією та периферією.

$$K_4 = \frac{P_ц}{P_ц + P_{пер}}, \quad (1.6)$$

де $P_ц$ – кількість робітників у центральному апараті управління, що виконують певну конкретну функцію;

$P_{пер}$ – кількість робітників периферійних підрозділів, що виконують ту ж саму функцію.

Спеціалізація управлінської праці характеризує раціональність розподілу обов'язків між структурними підрозділами.

$$K_5 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\frac{Nф_i}{N_i}, \quad (1.7)$$

де n – кількість структурних підрозділів, що виконують конкретну функцію;

N_i – загальний обсяг робіт, що виконується в i-му підрозділі;

$Nф_i$ – обсяг робіт, що виконується в i-му підрозділі за конкретною функцією.

$$K_6 = \frac{N_{квал\ j}}{N_j}, \quad (1.8)$$

де N_j – загальна кількість робіт, що виконується певним робітником;

$N_{квал\ j}$ – кількість робіт, що виконує j-й робітник відповідно до кваліфікації.

$$K_7 = \frac{N_{сп\ j}}{N_j}, \qquad (1.9)$$

де $N_{сп\ j}$ – кількість робіт, що виконує j-й робітник відповідно до спеціальності.

$$K_8 = \frac{N_{фак\ i}}{N_i}, \qquad (1.10)$$

де N_i – загальна кількість робіт за i-ю функцією, що була запланована для конкретно людини чи підрозділу;

$N_{фак\ i}$ – фактична кількість робіт, що виконана за i-ю функцією тією ж людиною чи підрозділом.

Технічне оснащення управлінської праці характеризується впровадженням інноваційних технологій та нової техніки у процесі управління.

$$K_9 = \frac{B_{обл} + B_{ч}}{B_н}, \qquad (1.11)$$

де $B_н$ – норматив витрат на механізацію праці;

$B_{обл}$ – вартість обладнання, що фактично застосовано для механізації управлінської праці;

$B_{ч.}$ – витрати на оплату часу роботи обладнання.

$$K_{10} = \frac{T_{факт}}{T_н}, \qquad (1.12)$$

де $T_{факт}$ – фактичний робочий час роботи засобів механізації управлінської праці;

$T_н$ – нормативний час, що передбачався для роботи цього обладнання, виходячи з режиму роботи організації.

Функціональні взаємозв'язки характеризують раціональність структури та маршрутів міжфункціональних інформаційних потоків.

$$K_{11} = d_{пр} + d_{зв}, \quad (1.13)$$

де $d_{пр}$ – кількість прямих зв'язків;

$d_{зв}$ – кількість зворотних зв'язків.

$$K_{12} = \frac{D}{d_{пр} + d_{зв}}, \quad (1.14)$$

де D – фактична кількість міжфункціональних зв'язків, що виникають за визначений період.

$$K_{13} = \frac{\sum_{i=1}^{K} d_{прі} T_i}{T}, \quad (1.15)$$

де T_i – трудомісткість робіт за i-м зв'язком;

T – загальна трудомісткість управлінських робіт за певною функцією.

$$K_{14} = \frac{\sum_{i=1}^{K} d_{звj} T_j}{T}, \quad (1.16)$$

де T_j – трудомісткість робіт за j-м зв'язком;

T – загальна трудомісткість.

Питання для самоконтролю до теми 1

1. Охарактеризуйте менеджмент як специфічну сферу людської діяльності та як систему наукових знань.
2. Місце менеджменту в управлінні.
3. Охарактеризуйте менеджмент як мистецтво управління.
4. Охарактеризуйте сфери менеджменту.
5. Основні цілі, завдання, закони та закономірності менеджменту.
6. Розподіл праці в організації.
7. Охарактеризуйте існуючі парадигми менеджменту.
8. Охарактеризуйте методи досліджень, що використовуються в менеджменті.
9. Розкрийте роль принципів менеджменту.
10. Охарактеризуйте принципи економічності управління.

11. Підприємець та менеджер: спільне та відмінне.

12. Професійні, ділові та особисті якості, які повинні бути притаманні сучасному менеджеру.

13. Функції менеджменту.

14. Роль менеджера на підприємствах в Україні.

15. Охарактеризуйте рівень розвитку функції менеджменту та його складові.

Ситуаційні вправи до теми 1

Ситуація 1 „Важкий співробітник” [7, с. 16–17]

Микола Галочко працював на фірмі вже 14 років, із першого дня її виникнення. Останні п’ять років він очолював філію у Харкові. На сьогодні йому запропонована посада віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це той самий єдиний шанс розпочати кар’єру в ранзі топ-менеджера.

Через два дні після вступу на посаду до нього звернувся завідувач відділу управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримати скарги на Кирила Петренка – координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Галичко ознайомився із квартальними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд відмінними. Внесок Кирила Петренка в розроблення нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколиній, кар’єрі топ-менеджера.

Проте особова справа Кирила Петренка містила велику кількість свідоцтво про його суворий норов. Скарги були різними: про те, що Кирило часто ображає співробітників, робіть зауваження, що не відповідають дійсності, принижує співробітників. Можна було побачити, що з часом кількість скарг збільшувалася, звинувачення ставали все сильнішими. В одній з останніх карг Кирила навіть звинуватили в сексуальному домаганні.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка у президента фірми. Той відповів: „Так, у нього є недоліки, проте не можна

без наслідків для фірми змінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби".

Микола Галичко зустрівся з Кирилом Петренко і нагадав йому про необхідність формувати дух команди в колективі. Через деякий час до Миколи зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про сексуальні домагання Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов у місцеву газету.

Завдання до ситуації:

1. Обґрунтуйте ваші дії за одним із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Галочки:

1-й варіант: можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових продуктів був великим, і його втрата для фірми була недопустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувались самі по собі.

2-й варіант: ви організуєте розслідування всіх скарг і дасте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

3-й варіант: ви зустрінетесь з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити жорсткішу політику щодо поводження з підлеглими, яка буде включати чітку процедуру розгляду скарг.

2. Дайте відповіді на запитання до ситуації:

1. Які, на вашу думку, позитивні риси існують у менеджера Кирила Петренка?

2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просування у службовій діяльності?

3. Поставте себе на місце головного героя ситуаційного завдання Миколи Галочки та визначте своє управлінське рішення.

4. Як можна бути вимогливим до підлеглих і водночас підтримувати з ними добрі стосунки?

Ситуація 2

Вважається, що для менеджерів у різних сферах бізнесу найбільш важливими є такі якості:

1) мистецтво бути лідером;

2) мистецтво встановлювати та підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

3) мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх, а якщо це не вдалося, здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті;

4) мистецтво обробляти інформацію та на цій основі будувати комунікації в організації;

5) мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення;

6) мистецтво найбільш ефективно розподіляти ресурси в організації; мистецтво підприємця – здатність іти на виправданий ризик та на введення нововведень в організації;

7) мистецтво самоаналізу.

На основі аналізу наведених положень надайте відповідь на запитання:

1. Чи можна вважати наведені якості менеджера вичерпними?
2. Які ще якості необхідні сучасному менеджеру для здійснення ефективної управлінської діяльності?
3. Розробіть власну модель особистих та ділових якостей, якими повинен володіти менеджер, обґрунтуйте її.

Тема 2. Розвиток науки управління

Мета – розкрити витоки сучасного менеджменту, ознайомити з базовими принципами, що зумовлюють генетичну визначеність управлінської науки XXI сторіччя.

Питання до розгляду:

2.1. Основні етапи розвитку менеджменту.

2.2. Класичні теорії менеджменту.

2.3. Неокласичні та кількісна теорії менеджменту.

2.4. Сучасні напрямки теорії менеджменту.

2.5. Соціальна відповідальність менеджменту.

2.1. Основні етапи розвитку менеджменту

Виділяють **п’ять управлінських революцій** [9; 13; 27]:

I. Релігійно-комерційна реєстраційна революція (5000 р. до н. е.) – застосування писемності для фіксації комерційних справ.

II. Регулятивна революція (1800 р. до н. е.) – Хаммурапі створив звід законів управління державою для врегулювання багатоманітності суспільних відносин між різними верстами населення.

III. Контролююча революція (600 р. до н. е.) – цар Вавилону Навуходоносор затвердив упорядковану систему контролю за виробництвом та будівництвом, що була спрямована на поєднання державних методів управління та контролю за кожним видом діяльності.

IV. Індустріальна (XII – XIII ст. н. е.) – виникнення потреби у нових методах впливу на виробничу діяльність, виникнення потреби у людині нової формації – менеджері.

V. Бюрократична (кін. XIX – поч. XX ст.) – формування адміністративного апарату, діяльність якого базувалася на розвитку науки управління, концепції бюрократії, що дозволило відділити розумову працю від фізичної, встановити посадові обов'язки та відповідальність менеджерів.

У межах п'ятої управлінської революції спостерігаються **еволюційні етапи**:

1. 1885 р. (кін. XIX – поч. XX ст.) – **школа наукового менеджменту** – розробка наукового підходу до управління персоналом (Ф. Тейлор). Він розробив чотири принципи наукового управління: нормування праці; дослідження витрат часу; професійний відбір; грошові стимули.

2. 20 – 40 рр. XX ст. – **класична школа менеджменту** (школа адміністративного менеджменту) – А. Файоль. Він ввів такі інновації:

- розподіл праці за функціями: планування, організація, керівництво, координація, контроль;
- побудова формальних організаційних структур лінійно-функціонального типу;
- розробка принципів управління (14).

3. 30 – 50 рр. XX ст. – **школа людських відносин** – Е. Мейо. Він запропонував підходити до людини у процесі виробництва як до особистості, створювати умови для плідної діяльності кожної людини.

4. **Школа поведінкових наук** (біхевіоризм) – по теперішній час.

5. 50 – 60 рр. XX ст. – **кількісний підхід** – виникнення комп'ютерів, моделювання процесів діяльності організацій, впровадження економіко-математичних методів, створення штучного інтелекту, спроба замінити людину у процесі прийняття управлінських рішень.

6. **Системний підхід** до управління – 60 р. XX ст. – по теперішній час – відмова від застосування точних формалізованих моделей в управлінні, розгляд кожної організації як сукупності великої кількості елементів, встановлення зв'язків між ними, пошук найкращих методів для досягнення бажаного результату.

7. **Ситуаційний підхід** – розробка стратегії діяльності організації з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

8. **Організаційна культура** – починаючи із 80-х рр. XX ст. – формування у всіх працівників організації загальних цілей та зацікавленості в їх досягненні. З цією метою в організації виробляються загальні правила, вимоги, стиль одягу, поведінки, що сприймається ззовні як імідж.

В Україні наука управління розвивалась в рамках чотирьох найважливіших підходів, які забезпечили суттєвий розвиток теорії та практики управління (рис. 2.1).

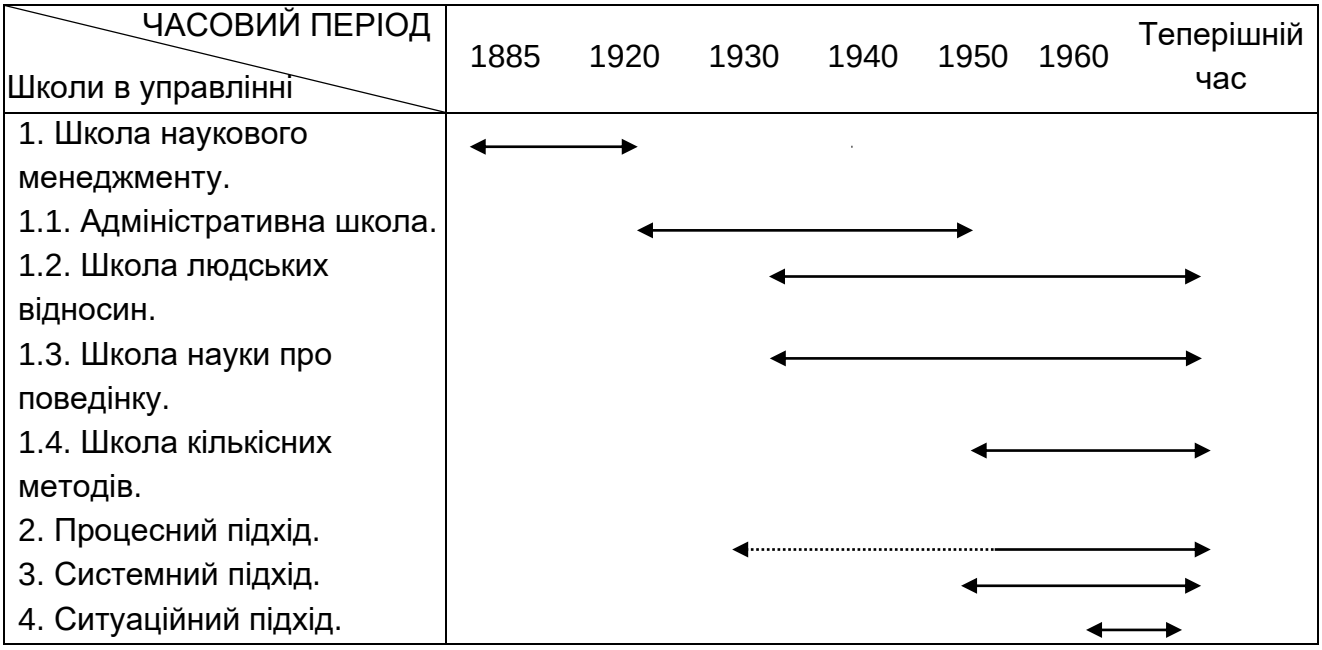


Рис. 2.1. **Еволюція управління як науки**

Сучасні тенденції розвитку менеджменту – розвиток форм демократизації управління в суспільстві, прискорення темпів науково-технічного прогресу, використання соціально-психологічних чинників економічного зростання, поширення міжнародного характеру управління потребують використання найбільш раціональних елементів усіх попередніх етапів.

2.2. Класичні теорії менеджменту

У класичній школі управління виділяють 3 напрямки [21; 23; 46 – 55]:
науковий менеджмент;
концепція бюрократичних організацій;
школа адміністративного управління.

Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.) отримала розвиток у США. Засновником цієї школи є Фредерик Тейлор (1856 – 1915 рр.) – інженер-практик та менеджер, який у своїй роботі вирішував проблеми раціоналізації виробництва та праці з метою підвищення її продуктивності та ефективності. У 1911 р. Ф. Тейлор видав книгу „Принципи наукового управління", яка поклала початок розвитку науки управління як самостійної галузі досліджень та практичної діяльності. Вивчаючи різні способи виконання робіт та трудових операцій, Ф. Тейлор сформулював чотири основоположних принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- системний підхід до підбору, навчання та тренування робітника;
- кооперація менеджерів з робітниками;
- розподіл відповідальності за результати між менеджерами та робітниками.

Головним завданням Ф. Тейлора було збільшення продуктивності робітника шляхом наукової організації праці. При цьому Ф Тейлор виходив із підходу, відповідно до якого існує єдиний найкращий шлях виконання роботи та завдання полягає в тому, щоб за допомогою наукових методів відкрити цей шлях. Важливим завданням, яке стоїть перед менеджментом, на думку Ф. Тейлора, є поєднання в єдиний вузол здатних робітників (таких, які фізично та розумово здатні виконати певну роботу) з найбільш ефективними методами виконання трудових операцій шляхом спеціальної підготовки цих робітників. Тобто Ф. Тейлор намагався максимально знизити трудові витрати та підвищити продуктивність праці.

Крім Ф. Тейлора, представниками школи наукового менеджменту були: Г. Емерсон, Г. Гантт, Г. Форд, Ф. та Л. Гілбрети.

Гарингтон Емерсон відкрив 12 основних принципів підвищення продуктивності праці:

1) чітко поставлені цілі;

2) здоровий розум;

3) компетентна консультація;

4) дисципліна;

5) справедливе відношення до персоналу;

6) швидкий, надійний, повний, точний та постійний облік;

7) диспетчеризація;

8) норми та розклад;

9) нормалізація умов;

10) нормування операцій;

11) письмові стандартні інструкції;

12) винагорода за продуктивність.

Заслугою Г. Емерсона є розробка лінійно-штабної структури управління, в якій працівниками керує тільки один майстер, але існують спеціалісти других галузей, у яких немає виконавчої влади (див. тему 6).

Інший представник школи наукового менеджменту – Генрі Гантт – пояснював низьку продуктивність праці тим фактом, що завдання та методи їх рішення формулюються на основі того, що зроблено раніше. Г. Гантт поставив за мету вдосконалювати механізми функціонування підприємств шляхом оновлення систем формулювання завдань та розподілу заохочень. На багатьох підприємствах й сьогодні використовують в якості важливого інструмента формулювання й постановки завдань „карту Гантта”, яка становить короткий перелік запланованих на певні проміжки часу робіт. Г. Гантт більшою мірою, ніж інші представники школи наукового менеджменту, усвідомлював важливість врахування людського фактора. Він запропонував систему, згідно з якою працівники могли отримати премію в додаток до відрядної оплати, якщо їм вдавалося перевиконати свою денну норму.

Генрі Форд створив систему організації відносно масового виробництва. При створенні системи управління основна увага приділяється технічній організації виробництва на основі таких принципів:

1) масове виробництво;

2) уніфікація та стандартизація вузлів, деталей, сировини, матеріалів;

3) максимально можлива автоматизація трудових процесів;

4) розподіл праці на прості операції, які не потребують високої кваліфікації;

5) спеціалізація машин та обладнання;

6) висока організація підготовки виробництва;

7) розташування обладнання та робітників відповідно до послідовності технологічного процесу;

8) повне використання ресурсів, економія енергії.

Саме на підприємствах Г. Форда вперше були використані конвеєрні стрічки.

Також важливий вклад у наукову теорію управління внесли Френк та Ліліан Гілберти. Вони запропонували підхід, у рамках якого кожний вид праці зводиться до найменшого числа основних рухів. Результати досліджень Гілбертів були використані для розробки та затвердження стандартів виконання трудових операцій. При визначенні стандартів враховувались фактори середовища робочого місця, процес руху та характеристики самого робітника.

У цілому теорію наукового менеджменту можна звести до таких положень:

– важливість використання наукового аналізу для визначення найкращих способів досягнення цілей;

– доцільність відбору та використання працівників, які найбільш підходять для виконання певних завдань, забезпечення їх послідовного навчання та перенавчання;

– необхідність постачання працівникам усіх ресурсів, які потребуються для ефективного виконання поставлених перед ним завдань;

– систематичне та правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці.

Концепція бюрократичних організацій була заснована Максом Вебером, який зробив висновок про те, що організацією необхідно управляти на деперсоналізованих принципах, та визначив таку організаційну форму, як бюрократія.

Він виокремив основні характеристики бюрократичної організації:

1. Розподіл праці здійснюється згідно з повноваженнями та відповідністю працівників, які розглядаються як офіційні зобов’язання.

2. Посади формуються в ієрархічну структуру відповідно до формальних повноважень; кожна посада знаходиться в підпорядкуванні вищих посад.

3. Відбір та просування співробітників здійснюється згідно з їх кваліфікацією, рівень якої визначається на екзамені чи згідно з досвідом та навчанням.

4. Усі адміністративні акти та рішення оформляються письмово.

5. Менеджери не є власниками підприємства.

6. Менеджери працюють згідно з правилами та процедурами, які гарантують надійність, передбачливість їх поведінки.

7. Правила відносяться до всіх працівників організації.

М. Вебер вважав, що для організації, заснованої на раціональній владі характерні: висока ефективність, гнучкість, швидке реагування на зміни.

Деякі принципи бюрократичної організації й зараз використовуються, насамперед, механічний підхід до забезпечення чіткого функціонування всіх елементів організації складає основу розробки, побудови та використання сучасних систем та процесів адміністрування.

Якщо прихильники наукового управління концентрували увагу, головним чином, на управлінні виробництвом та займались підвищенням ефективності на всіх рівнях нижче управлінського, то **класична або адміністративна школа управління** робила наголос на розробці методів та форм удосконалення системи управління організацією в цілому. Тут менеджмент розглядається як єдиний процес чи серія безперервних взаємопов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями, а процес управління – як сума всіх цих функцій.

Засновником цієї школи є Анрі Файоль. Головну увагу А. Файоль приділяв управлінню персоналом, і, перш за все, адміністративними кадрами. Роботу підприємства він зводив до таких видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської та адміністративної.

А. Файоль розробив формалізоване уявлення праці управлінців в організаціях, виокремив характерні для них види діяльності, визначив основні функції: планування, організація, керівництво, координація та контроль.

У 20-ті роки XX ст. він сформулював принципи менеджменту, які й сьогодні є важливою умовою успіху організації:

1. Розподіл праці (мета – виконання більшої за обсягом та кращої за якістю роботи при однакових умовах).

2. Повноваження та відповідальність (делегування кожному працюючому прав, повноважень, достатніх для того, щоб він міг нести повну відповідальність за виконання його роботи).

3. Дисципліна (обов'язкова для всіх та передбачає взаємну повагу керівництва та підлеглих).

4. Єдиноначальність (працівник отримує розпорядження та відповідає тільки перед одним безпосереднім керівником).

5. Єдність дій (об'єднання в групу всіх дій, які мають однакову мету, і здійснення їх за єдиним планом).

6. Підпорядкованість особистих інтересів колективним (перевага суспільних інтересів над особистісними).

7. Заохочення персоналу (отримання працівниками справедливої винагороди за працю).

8. Централізація (делегування повноважень пропорційно рівню відповідальності).

9. Скалярний ланцюг (нерозривний ланцюг команд, за яким передаються всі розпорядження та здійснюються комунікації між рівнями ієрархії – „ланцюг керівників").

10. Порядок (робоче місце для кожного працівника).

11. Справедливість (справедливе здійснення всіх правил та узгоджень на всіх рівнях скалярного ланцюга).

12. Стабільність персоналу (орієнтація працівників на лояльність до підприємства та довгострокову роботу).

13. Ініціатива (стимулювання працівників до формування самостійних суджень у рамках делегованих повноважень та виконуваних робіт).

14. Корпоративний дух (гармонія інтересів персоналу та організації).

Значний вклад у розвиток концепції адміністративних принципів управління зробила Мері Паркер Фоллет. Вона розглядала проблему взаємодії етики, влади та лідерства. Проаналізував стилі керівництва, розробила теорію лідерства.

Розробки М. П. Фоллет продовжив Честер Бернард. У книзі „Функції адміністратора", яка була опублікована в 1938 році, він сформулював концепцію неформальної організації, яка існує всередині будь-якої організації і яку складають соціальні групи. Він вважав, що неформальні

відносини необхідно використовувати з метою підвищення ефективності організації.

У цілому вклад школи адміністративного менеджменту полягає в:

– концентрації уваги на системі адміністрації та вищих рівнях управлінської системи;

– виокремленні функцій управлінської системи;

– розробці принципів менеджменту, які можна використовувати в будь-якій організації.

2.3. Неокласичні та кількісна теорії менеджменту

У 30-ті роки XX ст. в умовах переходу до інтенсивних методів господарювання та розвитку психології виникла необхідність у використанні інтелектуального та психологічного потенціалу працівників. Це призвело до виникнення нових форм управління на основі досягнення **школи людських відносин** (1930 – 1950 рр.), в рамках якої основним елементом ефективності будь-якої організації розглядався людський фактор [21; 23; 38; 46 – 55].

Яскравими представниками зазначеної школи були Елтон Мейо та Абрахам Маслоу. Ці вчені вважали, що:

1) раціоналізація виробництва та висока заробітна платня не завжди ведуть до зростання продуктивності праці;

2) бажані для менеджерів та підприємців цілі можуть бути досягнуті не тільки під впливом матеріальних стимулів, але й сил, породжених взаємодією між колегами в рамках трудового колективу.

Родоначальником школи людських відносин вважають Е. Мейо, який у результаті так званих „хотторнських" експериментів (проводились на заводі „Вестерн Електрик" у Хотторні) зрозумів, що більш чи менш чітко розроблені та раціоналізовані трудові операції, а також хороша заробітна платня самі по собі не завжди та не обов'язково призводять до підвищення продуктивності праці. З'ясувалось, що частіше за все відносини, які склалися між працівниками однієї групи, виявляються більш дієвим фактором, який позитивно чи негативно впливає на характер та результат праці, ніж будь-які зовнішні фактори, наприклад, тиск управлінського персоналу. Таким чином, стало зрозуміло, що організація – це не просто сукупність людей, які виконують спільні завдання, а ще й соціальна система, де взаємодіють особистості, а

також формальні та неформальні групи. Вперше, неформальні відносини були визнані за вагому організаційну силу.

Вчений-теоретик А. Маслоу в результаті проведених психологічних досліджень прийшов до висновку, що проблеми у людей виникають тоді, коли вони не в змозі задовольнити свої потреби. Таким чином, зростання продуктивності праці можливе не стільки у зв'язку з підвищенням заробітної платні, скільки в результаті зростання задоволеності працівників своєю працею та відносинами в колективі. Більш детально теорію А. Маслоу буде розглянуто в темі 7 посібника.

Зростання популярності та впливу ідей та принципів школи людських відносин знайшли своє продовження у **школі науки про поведінку**. Цей напрямок асоціюється, перш за все, з іменами Р. Лайкерта, Д. МакГрегора та Ф. Герцберга. Їм належить головна заслуга в розробці таких проблем менеджменту, як соціальна взаємодія та комунікація, влада та авторитет в організаційній структурі, поведінкові стереотипи та їх мотивації, ледарство, зміни змісту роботи та якості праці тощо.

Головним завданням у рамках цієї школи менеджменту вважається допомога працівникам найбільш повно розкрити свої внутрішні можливості й тим самим надати додатковий стимул до підвищення продуктивності праці. Основною метою вони вбачали підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Школа кількісних методів (1960 р. – теперішній час) виникла з появою комп'ютерів, широким розповсюдженням кібернетики та математичних методів. Представниками цієї школи були К. У. Черчмен, Р. А. Акоф, Е. Л. Арно. Вони ставили перед собою завдання вивчати операційні проблеми організації за допомогою кількісних та математичних методів, методів наукового аналізу. Такий підхід називають операційним. У ньому важлива роль відводиться розробці ситуаційної моделі, що становить реальний стан речей у абстракції, спрощуючи складні проблеми, скорочуючи число всіх складових, що підлягають розгляду. Надання кількісних значень складовим дозволяє об'єктивно порівнювати їх між собою та описувати відносини між ними. Тут словесні міркування та описовий аналіз замінено модулями, кількісними значеннями та символами.

Вклад прихильників кількісної школи менеджменту можна охарактеризувати як поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей та допомога керівникам, які приймають рішення у складних ситуаціях.

2.4. Сучасні напрямки теорії менеджменту

Сучасна наука управління представлена багатьма різними течіями та школами. Їх відрізняють прагнення об'єднати наукове дослідження організаційно-технічних проблем управління окремими підприємствами з рішенням кореневих проблем ринкової системи господарювання, досягненням стабільності економічного розвитку, подоланням соціально-економічних конфліктів [12].

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент є такі положення:

1. Процесний підхід до менеджменту.
2. Системний підхід до менеджменту.
3. Ситуаційний підхід до менеджменту.

Розглянемо детально кожний з наведених підходів.

1. Процесний підхід

Система управління організацією у рамках цього підходу має власну структуру (рис. 2.2).

☝ ***Процес*** *– це закономірна, послідовна зміна явищ або стану певного об'єкта*

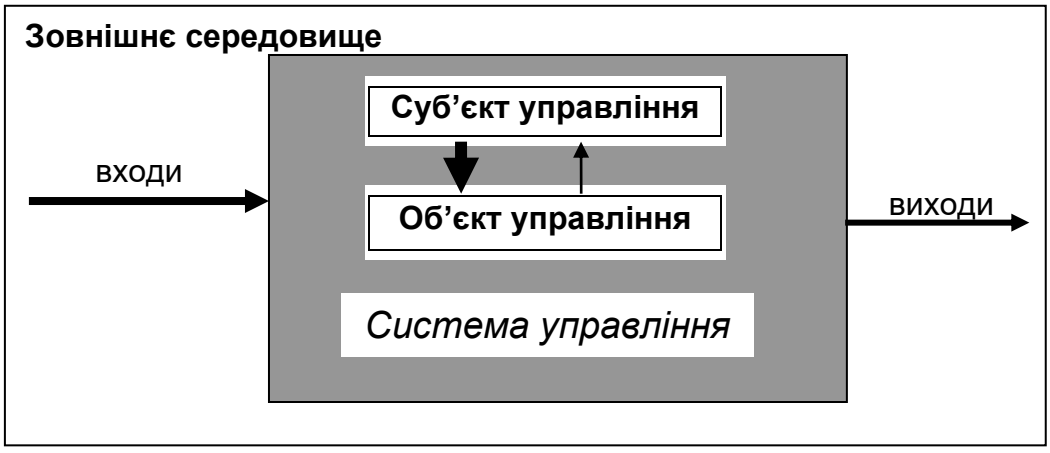


Рис. 2.2. **Система управління організацією**

Суб’єкт – той, хто керує. **Об’єкт** – той, хто діє під впливом керівника.

Спрощення управління визначається як вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему (об’єкт).

Управлінський вплив буває **постійним** (розпорядок робочого дня, посадові інструкції, правила, регламенти, структури) або **періодичним** (накази, розпорядження). Постійний (поточний) вплив є статичним компонентом управлінського процесу, який призводить до того, що об’єкту здається, що впливу нема і його дії залежать від нього. Періодичний вплив – це динамічний компонент управлінського процесу, який виникає в певні моменти часу, коли об’єкт стає центром підвищеної уваги суб’єкта.

☝ ***Процес управління*** *– це сукупність цілеспрямованої діяльності керівника та апарату управління щодо узгодження спільних дій людей в організації для досягнення поставленої мети*

Процес управління визначається об’єктивними законами функціонування та розвитку соціально-економічних систем, але значно залежить від суб’єктивних факторів, тобто від можливостей та зусиль окремих людей. Процес управління матеріалізується у результатах діяльності організації та лежить в основі відносин управління, що виникає в організації.

Сутність процесу управління полягає в тому, що він становить певне трудове зусилля людини з узгодження спільної діяльності інших людей. Процес управління має свій специфічний зміст, який розкривається сукупністю операцій, що згруповані за етапами та стадіями. **Етап** характеризується якісно однорідними операціями та сталими взаємозв’язками між ними. **Стадія** сформована з операцій, які не мають якісної однорідності, але пов’язані з поділом у часі або просторі. Розрізняють **різні аспекти процесу управління:**

- методологічний;
- економічний;
- соціальний;
- організаційний;
- функціональний.

Методологічний передбачає виділення таких етапів: ціль (мета), ситуація, проблема, рішення.

Мета (ціль) – уявлення керівника про те, якою повинна бути система, якою він керує, тобто це ідеальний образ можливого, бажаного та необхідного стану системи (рис. 2.3).

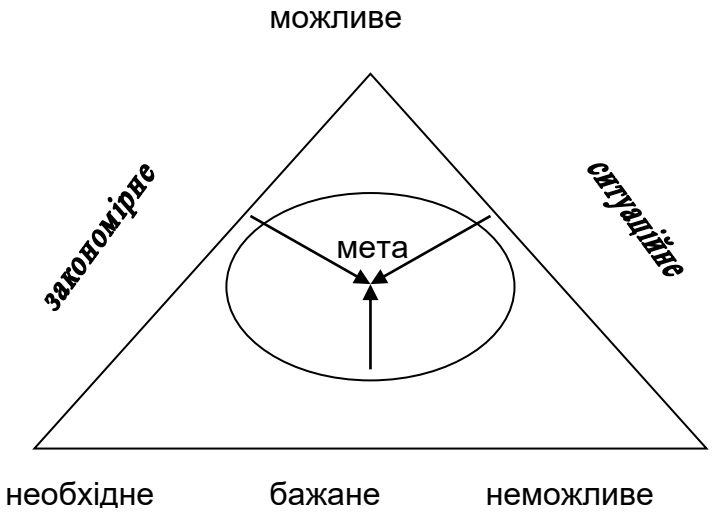


Рис. 2.3. **Образи, що впливають на формування мети**

Ситуація – стан керованої системи, який оцінюється відносно мети. Аналіз ситуації визначає сукупність робіт, пов’язаних з оцінкою внутрішніх та зовнішніх факторів організації.

Проблема – протиріччя, суперечність між поточним станом системи та метою, що була поставлена.

Рішення – знаходження шляхів вирішення проблеми, розв’язання суперечностей, а також організаційна робота з практичної реалізації прийнятого рішення в керованій системі.

Виходячи з сутності управління, його процес можна представити як зростаючу силу впливу на етапах мети, ситуації, проблеми та управлінський імпульс на етапах рішення, як це зображено на рис. 2.4.

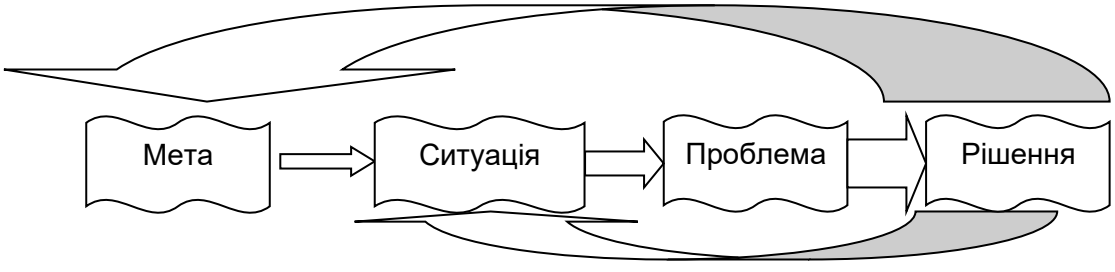


Рис. 2.4. **Методологічні складові процесу управління**

Процес управління також має **економічний зміст**. Це пов'язано з тим, що у процесі управління здійснюються такі етапи:

1) визначення економічних потреб (кошти, кадри, фонди);
2) оцінка наявності ресурсів;
3) розподіл ресурсів;
4) використання ресурсів.

Соціальний зміст розкриває роль людини в його здійсненні. Передбачає послідовні етапи суто людських та механізованих операцій:

- формалізовані – представляються у вигляді моделей, де враховуються всі параметри системи,
- неформалізовані – починають процес управління, виклада-ються у вигляді мовних текстів.

Після механізованої обробки моделей потрібен знову нефор-малізований етап.

Організаційний зміст – передбачає такі етапи:

регламентування – чітке формулювання завдань;

нормування – встановлення норм витрат часу, матеріалів;

інструктування – визначення засобів виконання роботи;

відповідальність – визначення покарання за невиконання роботи

Функціональний зміст передбачає етапи:

планування;

організація;

мотивація;

контроль.

Загальні якості управлінського процесу:

1. **Динамічність** – постійна змінність процесу управління за напрямом та інтенсивністю окремих етапів.

2. **Сталість** – виникнення у процесі управління та відповідно закріплення певних форм та каналів його здійснення.

3. **Безперервність** – постійність управлінського впливу з боку суб'єкта управління.

4. **Дискретність** – прийняття рішень на основі попередніх, підготовчих робіт.

5. **Послідовність** – упорядковане проходження етапів управління.

6. **Циклічність** – кожний акт впливу передбачає перехід системи у новий стан, що потребує проходження процесу управління за тими ж етапами.

Розрізняють такі типи процесу управління:

1. **Лінійний** – характеризується визначеною послідовністю здійснення етапів процесу управління. Застосовується в типових ситуаціях, які часто повторюються (рис. 2.5).

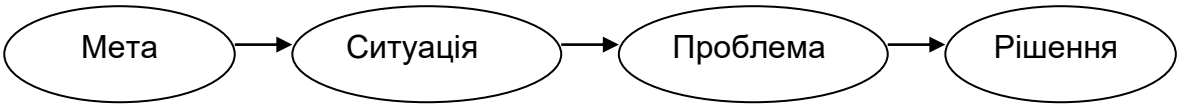


Рис. 2.5. **Лінійний тип процесу управління**

2. **Корегуючий** – характеризується необхідністю додаткового коригування кожного попереднього етапу після проходження наступного етапу (рис. 2.6).

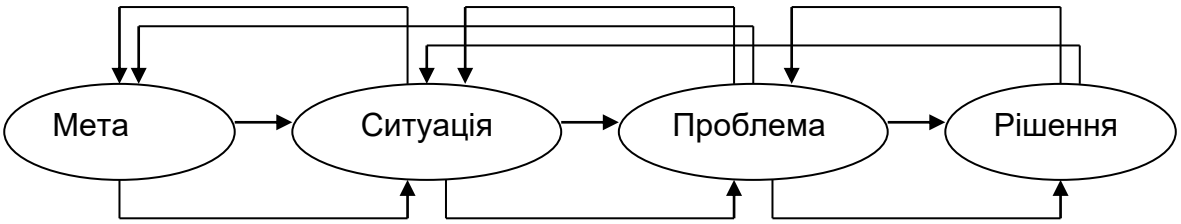


Рис. 2.6. **Корегуючий тип процесу управління**

3. **Розгалужений** – характеризується в розподілі робіт за частинами на відповідних етапах (рис. 2.7).

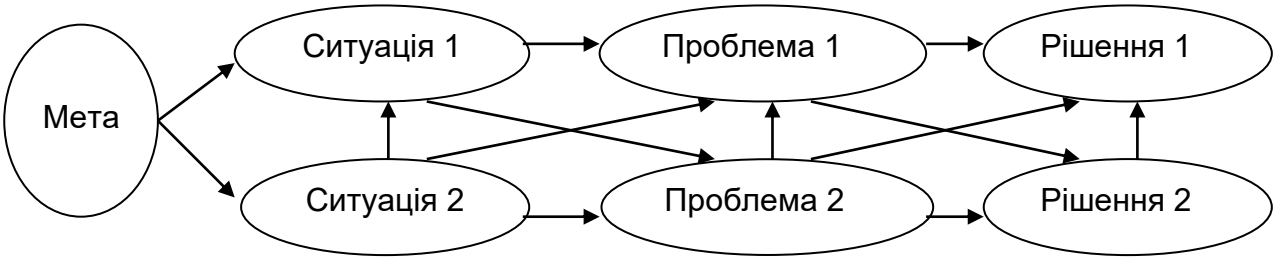


Рис. 2.7. **Розгалужений тип процесу управління**

4. **Ситуаційний** – виникає, коли не можливо точно сформулю-вати мету управлінського впливу.

Це пов’язано з невизначеністю ситуації, тому спочатку встановлюється приблизна мета, яка потім уточнюється залежно від ситуації (рис. 2.8).

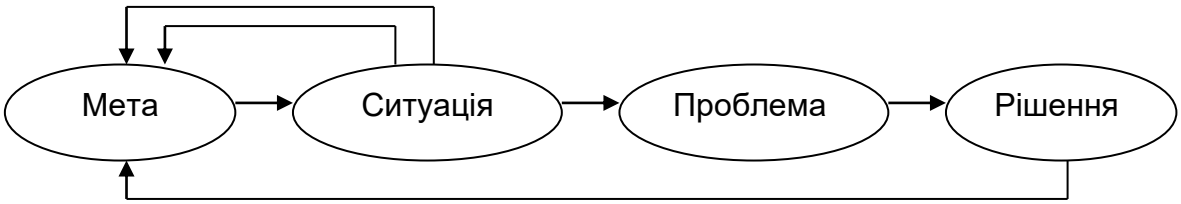


Рис. 2.8. **Ситуаційний тип процесу управління**

5. **Пошукові** – коли точно визначена мета, але зовсім не ясно як її досягнути. Цей тип характерний для наукового пошуку (рис. 2.9).

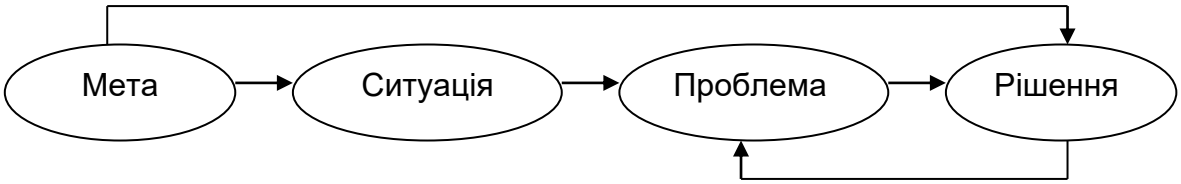


Рис. 2.9. **Пошуковий тип процесу управління**

Тип процесу управління обирається залежно від специфіки виробничого процесу та особливостей менеджменту в організації.

2. Системний підхід

У межах організації кожний функціональний підрозділ має певні завдання, які притаманні тільки йому, але у своїй сукупності забезпечують досягнення спільної мети організації.

Керівники кожного підрозділу виробляють власні цілі підрозділу, які можуть вступати у протиріччя між собою. Суперечки цілей можна подолати за рахунок балансу цілей, який виробляється за рахунок наукових підходів до управління:

застосування наукового підходу;

системна орієнтація;

використання моделей.

Науковий метод є функціональною процедурою будь-якого наукового дослідження (рис. 2.10). Він має три етапи:

1) спостереження;

2) формулювання гіпотези;

3) верифікація (перевірка на практиці).

Спостереження – об’єктивний, неупереджений збір та аналіз інформації або ситуації.

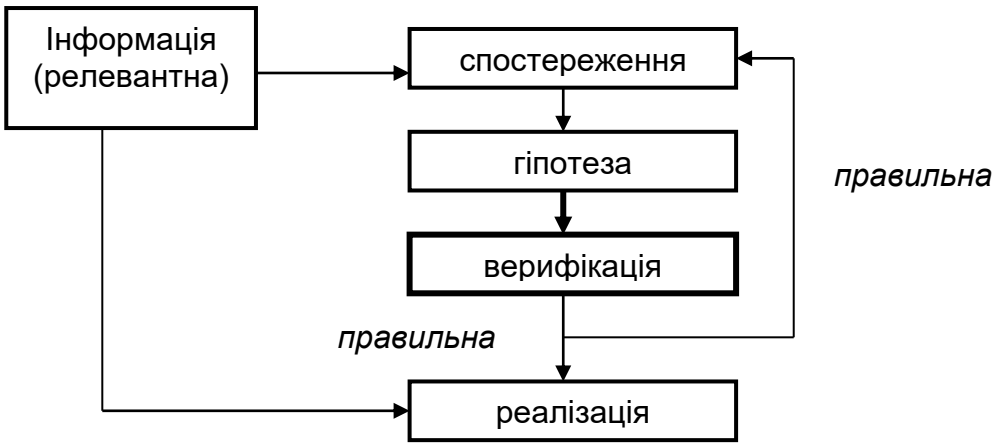


Рис. 2.10**. Схема застосування наукового методу в управлінні**

Формування гіпотези – виявлення можливих альтернатив (варіантів дії) та їх наслідків для ситуації, а також складання прогнозів, які базуються на попередніх етапах. Метою цього етапу є встановлення взаємозв’язків між компонентами проблеми.

Верифікація – підтвердження достовірності гіпотези шляхом спостереження результатів прийнятого рішення. Якщо результат, на який сподіваємося не досягнутий, гіпотеза визнається неправильною і треба повертатися на перший етап, додавши інформацію етапу перевірки та висунути нову гіпотезу.

Системна орієнтація – врахування того, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов’язаних частин.

Застосування моделей базується на методі узагальнення та надає змогу бачити і вивчати систему в цілому.

Усі системи управління визначаються саме об’єктом управління:

- технічні;
- біологічні;
- соціальні.

До останнього виду відноситься управління будь-якою організацією. У процесі управління виникає потреба в управлінському впливі. Необхідно враховувати умови управлінської взаємодії. Суб’єкт та об’єкт

повинні відчувати потребу та можливість участі в управлінському процесі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Умови управлінської взаємодії

<table>
<tr><th colspan="2">Суб’єкт</th><th colspan="2">Об’єкт</th></tr>
<tr><th>Потреба управління</th><th>Можливість управління</th><th>Потреба виконання дії</th><th>Можливість виконання дії</th></tr>
<tr><td>Суб’єкт-власник має цілі, що прямо співпадають з метою організації</td><td rowspan="2">Організаційні технології:
• система управління;
• канали зв’язку;
• техніка управління.
Психологічні:
• система мотивації;
• корпоративний дух</td><td>Об’єкт-власник прямо зацікавлений у кінцевому результаті</td><td rowspan="2">Рівень кваліфікації виконавця, виробничі та технічні можливості.
Рівень задоволення життєвих потреб у результаті реалізації управлінського впливу</td></tr>
<tr><td>Суб’єкт-виконавець має цілі, що зумовлюються відповідною системою мотивації</td><td>Об’єкт-виконавець зацікавлений у результаті через механізм мотивації</td></tr>
</table>

Виділення об’єктів управління відбувається за низкою ознак, які можна поділити на три групи:

1) **загальна мета** – дозволяє описати для кожного об’єкта сукупність показників, які зображують повноваження об’єктів: функції, механізм управління, процес управління, повноваження об’єкта, проблеми розвитку;

2) **складність_**– пов’язана з можливістю керування, чим складніший об’єкт, тим важче піддається впливу і виміру. Характеризується:

масштабом;

обсягом;

компетентністю.

3) **спроможність до поділу** – пов’язана з поняттям структури об’єкта, який характеризується специфічним набором елементів та їх взаємозв’язків:

спеціалізацією підрозділів;

кваліфікацією кадрів;

можливістю реалізації управлінського впливу;

працеємністю окремих видів діяльності.

Рівномірний розвиток усіх аспектів об’єкта управління є головною метою ефективного управління. Він втілює системний підхід до управління організацією.

Системний підхід – підхід, який характеризується сукупністю принципів відповідно до яких відбувається діяльність керівників та персоналу, направлена на забезпечення ефективності системи.

Принципи:

ефект цілісності – системі властиві ознаки, що не притаманні жодному з її елементів;

сукупність різновидів людської діяльності – діяльність людини є головним системоутворюючим фактором;

зв'язки в системі – це подолання протиріччя між елементами системи для вирішення проблем;

генетична визначеність – врахування походження та природи проблеми, аналіз її витоків і наслідків;

просторово-часове існування – існування елементів внутрішніх та зовнішніх у певних просторово-часових вимірах;

етапність (історичність) – визначення особливостей сучасного стану існування системи як поєднання минулого і майбутнього, циклічність існування та розвитку системи, передбачення підйомів і спаду, готовність до кризи і ризикових рішень;

умовність кордону – керування не тільки внутрішніми, але й зовнішніми процесами функціонування системи, що призводить до розширення меж системи без порушення її цілісності;

розподіл процесу на утворюючі та руйнівні – функціонування системи потребує взаємодії системоутворюючих та системоруйнуючих процесів, оскільки без них неможливий розвиток цілісності системи;

співвідносність – забезпечення для кожної системи співвідношення елементів і частин, яке може змінюватися в чітко визначених межах;

комунікативність – існування будь-якої соціально-економічної системи може відбуватися тільки завдяки комунікації між людьми ув процесі їх спільної діяльності.

3. Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід – ймовірний евристичний підхід, який залежить від випадкових обставин, від ситуації. Передбачає використання конкретних наукових методів відповідно до ситуації, яка склалася.

Ситуація – це конкретний набір обставин, які впливають на організацію у певний час та викликають потребу у зміні набору внутрішніх елементів, або їх стану чи методу управління.

Ситуативне мислення – це здатність керівника зрозуміти які саме прийоми найбільше сприяють досягненню цілей організації в конкретних обставинах.

Сучасний менеджмент можна ідентифікувати як конкретний ситуативний менеджмент, що використовує все найкраще, що було напрацьовано в адміністративному менеджменті, в школі людських відносин, інтегрує найбільш ефективні методи та застосовує їх щодо прийняття рішення в конкретній ситуації.

І. Ансоф у середині 70-х рр. запропонував систему взаємозв'язків типів середовища та форми управління. Він визначив два найважливіші фактори ситуації, в яку може потрапити організація. Це ступінь нестабільності і темпи наростання змін у зовнішньому середовищі бізнесу. Була запропонована шкала невизначеності зовнішнього середовища від 1 до 5, за якою виділяли чотири основні типи систем управління (табл. 2.2):

управління на основі контролю;

управління на основі екстраполяції;

управління на основі передбачення змін.

Таблиця 2.2

Ситуаційні фактори, що зумовлюють вибір системи управління

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища	На основі контролю	На основі екстраполяції	На основі передбачення змін	На основі гнучких термінових рішень
1	2	3	4	5
	Рівень нестабільності			
1. Невизначеність середовища	стабільність	реактивність	передбачення/ дослідження	творчість
	звичні фактори	в межах екст-раполяції	несподівані зміни мають аналогію	несподівані та зовсім нові зміни
2. Темпи зміни середовища	повільніші, ніж реакція фірми	порівняно однакові з реакці-єю фірми		більш швидкі, ніж реакція фірми
3. Передбачення майбутнього	за аналогією з минулим	екстраполяція тенденцій	передбачення серйозних проблем та нових можливостей	часткове передбачення проблеми та можливості
4. Господарська система	закрита	відкрита		

Закінчення табл. 2,2

1	2	3	4	5
5. Головні фактори ефективності	визначаються	знаходяться у зовнішньому середовищі		
6. Характер мислення керівників				
6.1. Напрямок орієнтації змін	стабільність	економія в масштабі випуску	диференціація продукції	реакція на кон'юнктуру
6.2. Відношення до змін		адаптується	шукає звичні зміни	прагнення до глобальних змін
6.3. Готовність до ризику	уникає ризику		шукає ризику	йде незнайомим шляхом
			– вибір стратегії; – радикальні зміни; – відшукує неіснуючий ризик раніше	

Ситуаційний підхід допомагає пов'язати конкретні прийоми та концепції до відповідних ситуацій з метою досягнення цілей найбільш ефективно.

Методологія ситуаційного підходу складається з чотирьох кроків:

знання керівника, що дозволяють професійно управляти та довести свою ефективність;

вміння керівника передбачати наслідки, тобто визначати сильні та слабкі сторони управлінських методів та концепцій в умовах певних ситуацій;

вміння точно визначати ситуацію та інтерпретувати її;

вміти застосовувати знання при прийнятті рішень у відповідних ситуаціях для зменшення негативних наслідків;

управління на основі гнучких, термінових рішень

6.5. Соціальна відповідальність менеджменту

Соціальна відповідальність менеджменту пов'язана з потребою захищати інтереси працівників та добровільно вирішувати соціальні проблеми, що є зовнішніми відносно організації. Соціальна відповідальність має конкретний прояв у таких категоріях [31; 33; 65; 77]:

- соціальне зобов'язання;

- соціальна взаємодія;
- соціальна гнучкість.

Соціальне зобов’язання передбачає одержання прибутку за рахунок діяльності у межах закону організації.

Соціальна взаємодія показує реакцію менеджменту та бізнесу на існуючі соціальні норми та цінності. Мінімальна реакція – врахування тієї шкоди, що заподіяно екології або суспільству та відшкодування цих витрат. Максимальна реакція – добровільне прийняття на себе вирішення існуючих суспільних проблем, навіть якщо це не є нормою закону.

Соціальна гнучкість – добровільний пошук вирішення проблем суспільства та активна участь у цих процесах вирішення.

Внутрішні соціальні зобов'язання і відповідальність формуються відносно споживачів, працівників і акціонерів. Соціальна відповідальність менеджера перед споживачами стосується якості, безпеки й оформлення товарів. Забезпечення відповідальності реалізується за допомогою законодавства і суспільної думки. Висока соціальна відповідальність перед споживачем є важливою передумовою завоювання організаціями ринку.

Відповідальність організацій перед працівниками – забезпечення стабільної зайнятості, безпеки праці, контролю за його тривалістю і рівнем винагороди. Запропоновано законодавством. Додаткові соціальні зобов'язання: пенсійні і страхові фонди, перепідготовка кадрів. Організації несуть повну відповідальність перед акціонерами за використання ресурсів. Фундаментальним правом акціонерів є гарантія правдивості інформації про рішення з капіталовкладень.

Зовнішні соціальні зобов'язання підрозділяються на два типи:

1. Специфічні зовнішні соціальні зобов'язання – формуються щодо певних груп суспільства: жінок, дітей і т. д. Ррух представників цих груп може бути спрямований проти організацій, що здійснюють дискримінацію стосовно них. Ці групи залучають уряд до своїх проблем, вимагають уваги громадськості і прийняття законів. У більш виграшному положенні виявляються ті організації, які соціальні зобов'язання беруть добровільно, а не під тиском закону.

2. Другий тип зовнішніх соціальних зобов'язань стосується загальних соціальних проблем: екології, урбанізації, зайнятості, освіти,

культури, мистецтва, архітектури. Прийняття організаціями на себе додаткових соціальних обов'язків дає можливість вигод:

формувати про себе позитивну думку в суспільстві, в органах влади й одержувати додаткові замовлення на свою продукцію;

одержувати субсидії та пільгові кредити на основну діяльність;

одержувати матеріальну і моральну підтримку від держави в кредитах.

Соціальний контракт припускає встановлення правил поведінки між різними учасниками соціальної діяльності. Він охоплює відносини між окремими індивідами, організаціями, урядом і суспільством у цілому. Зміст соціального контракту регламентується законодавством, звичаями, традиціями, релігійними догмами.

Соціальний контракт регулює взаємини організації з зовнішнім і внутрішнім середовищами (рис. 2.11).

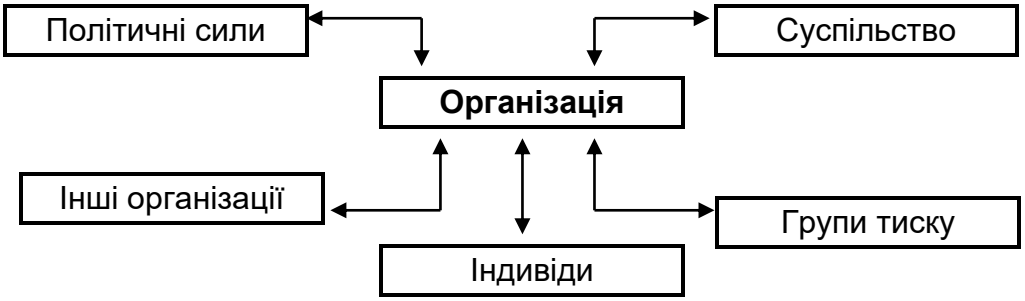


Рис. 2.11. **Взаємодія учасників соціального контракту**

Менеджери організації вступають у відносини з учасниками контракту поряд з іншими органами і нерідко конкурують з ними. Уряд є учасником соціального контракту. Організації очікують від нього встановлення порядку, схвалюють його діяльність, при цьому вони одержують дозвіл на бізнес, потенційні права, торгові марки.

Важливі соціальні проблеми, що повинні вирішити організації, – викорінювання бідності, охорона навколишнього середовища, забезпечення робочих місць, поліпшення умов праці, забезпечення житлом, засобами зв'язку і транспортом.

У соціальних зобов'язаннях організації виділяється три рівні (рис. 2.12). Різні рівні соціальних зобов'язань впливають на домінування окремих форм відповідальності організацій перед суспільством.

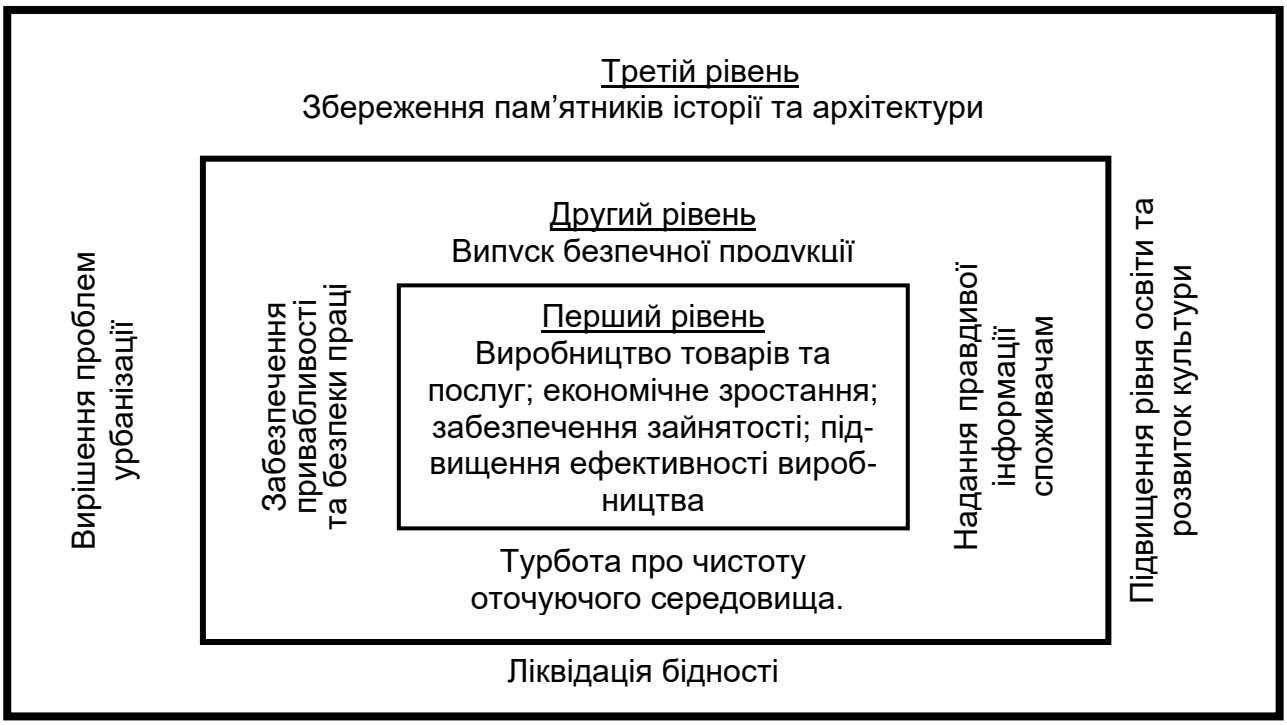


Рис. 2.12. **Рівні соціальних зобов'язань**

На першому рівні зобов'язань домінує економічна відповідальність. Починаючи з другого рівня, соціальні зобов'язання організації забезпечують якість життя і благополуччя суспільства. Це здобуває юридичні та морально-етичні форми. На третьому рівні переважають моральні форми відповідальності.

Питання для самоконтролю до теми 2

1. Історія розвитку управлінської думки в Україні.
2. Класична теорія менеджменту: школа наукового менеджменту, теорія бюрократичних організацій, школа адміністративного управління.
3. Неокласична та кількісна теорії менеджменту: школа людських відносин, школа теорії про поведінку.
4. Сучасні напрямки теорії менеджменту.
5. Основні положення школи наукового управління Ф. Тейлора.
6. Аналіз підходів (процесний, системний, ситуаційний) у менеджменті.
7. Поняття системи. Системний підхід.
8. Теорія та практика сучасного наукового менеджменту.
9. Ситуаційний підхід та ситуаційні зміни.

Ситуаційні вправи до теми 2

Ситуація 1 [7, с. 483 – 484].

У компанії проводяться збори за участю керівників компанії і робітників. Один з робітників звертається до голови правління зі словами: „Я хочу знати, чому я маю гнути спину, коли хлопець, що сидить поряд зі мною і увесь час розмовляє по телефону, має ті самі 4 % надбавки за стаж, що і я?”.

Таке запитання тут не виняток. Справа в тому, що в компанії була розроблена й успішно діє унікальна програма зборів трудового колективу. На таких зборах кожен службовець має можливість прилюдно ставити запитання керівництву або навіть піддавати критиці його економічну політику. Збори робітників схожі на збори пайовиків, коли від керівництва вимагають звіт про стан справ фірми. Унікальність програми полягає в тому, що працівники можуть висловлювати свої претензії відкрито і побачити реакцію на свої зауваження.

У компанії за рік проводиться понад 150 таких зборів. Витрачається на це близько мільйона доларів. Однак вважають, що справа цього варта. Ця компанія з виробництва поштового обладнання – провідна в своїй галузі. Її керівництво спирається на творче ставлення своїх службовців до праці та на їх участь у прийнятті рішень.

Скарги та пропозиції службовців щодо різних проблем, які виникають через недогляд адміністрації, допомагають зекономити мільйони доларів.

Запитання:

1. Чи доцільно застосовувати на підприємстві програми залучення робітників до управління?
2. Чи бажали б ви працювати в компанії, яка застосовує таку систему? Обґрунтуйте два варіанти: у першому випадку виступіть у ролі рядового працівника, а в другому – керівника нижчої (середньої, вищої) ланки управління.
3. Чому деякі менеджери виступають проти використання програм залучення робітників до управління?
4. Чому деякі робітники виступають проти таких програм?

Усі відповіді обґрунтуйте з позиції різних теорій менеджменту та концепції соціальної відповідальності.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Мета – закласти основи для розуміння сутності та процесу прийняття управлінських рішень.

Питання до розгляду:

3.1. Сутність та види управлінських рішень.

3.2. Умови прийняття управлінських рішень.

3.3. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень.

3.1. Сутність та види управлінських рішень

Рішення – це вибір однієї з альтернатив, які існують для усунення якоїсь проблеми.

У свою чергу, проблема – це ситуація, яка становить перешкоду для досягнення цілей, поставлених організацією.

У рамках управлінської діяльності доцільно розглядати поняття управлінського рішення.

☝ ***Управлінське рішення*** *– це результат розумової діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій*

Управлінське рішення розуміється як [10; 15; 68]:

- вид діяльності, тобто етап процесу управління, що пов’язаний з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій;
- варіант впливу – опис дій, що передбачається з боку керуючої системи відносно керованої;
- дії апарату управління – це акти практичної діяльності керівництва, що здійснюється за розробленим та свідомим обраному варіантом.

На якість прийняття та реалізації управлінського рішення впливають численні фактори, які можуть бути об’єднані у дві класифікаційні групи: інтелектуальна діяльність щодо пошуку варіантів; організаційно-практична діяльність щодо реалізації прийнятого рішення (рис. 3.1).

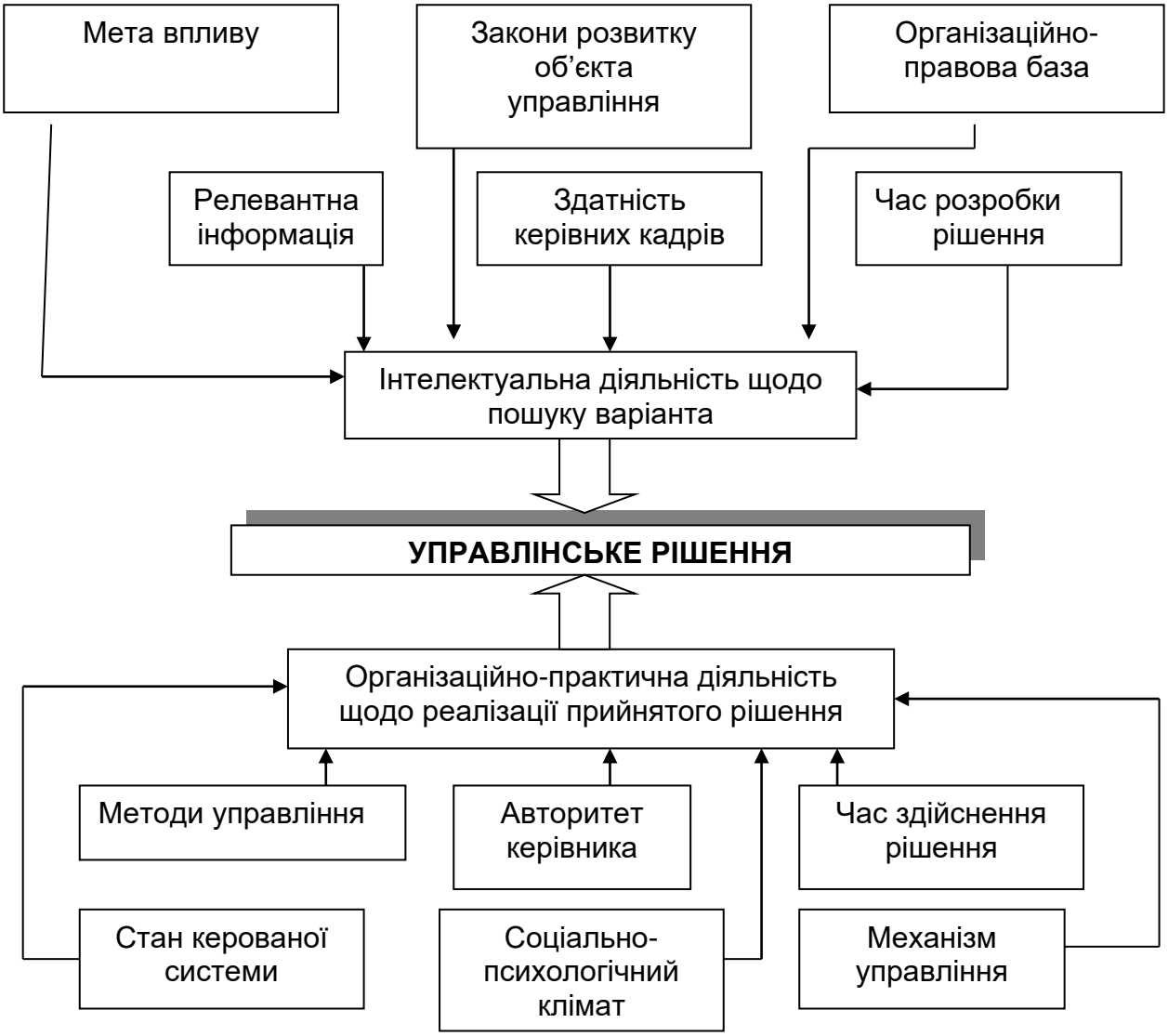


Рис. 3.1. **Фактори, що впливають на якість управлінських рішень**

Управлінські рішення поділяються за такими класифікаційними ознаками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація управлінських рішень за ознаками

Ознака	Вид управлінського рішення
1	2
1. За масштабом впливу	політичні; господарчі
2. За розподілом владних повноважень	централізовані; децентралізовані
3. За глибиною впливу	одноріневі; багаторівневі
4. За ступенем універсальності	загальні; специфічні

Закінчення табл. 3.1

1	2
5. За напрямом впливу	зовнішні; внутрішні
6. За ступенем жорсткості	директивні (обов'язкові); рекомендаційні; орієнтовні
7. За функціональним спрямуванням	плануючі; організуючі; активізуючі; координуючі; контролюючі; інформаційні
8. За об'єктами управління	виробничі; фінансові; кадрові
9. За часовим горизонтом	прогнозні; планові; оперативні
10. За періодом впливу	довгострокові; середньострокові; короткострокові
11. За ступенем зумовленості	запрограмовані; незапрограмовані
12. За ступенем альтернативності	безальтернативні; багатоваріантні; інноваційні
13. За ступенем прийняття	одноосібні; спільні; консультативні; парламентські
14. За ступенем вироблення	інтуїтивні; адаптивні; раціональні
15. За прогнозованістю	ризикові; безризикові
16. За методами переробки інформації	евристичні; алгоритмічні; графічні
17. За способом фіксації	письмові; усні

За ступенем зумовленості рішення поділяються на запрограмовані, алгоритм прийняття яких заздалегідь відомий, і незапрограмовані, які потребують нестандартних ситуативних підходів до розв'язання проблем (рис. 3.2). При прийнятті незапрограмованих рішень виникає проблема сприйняття.

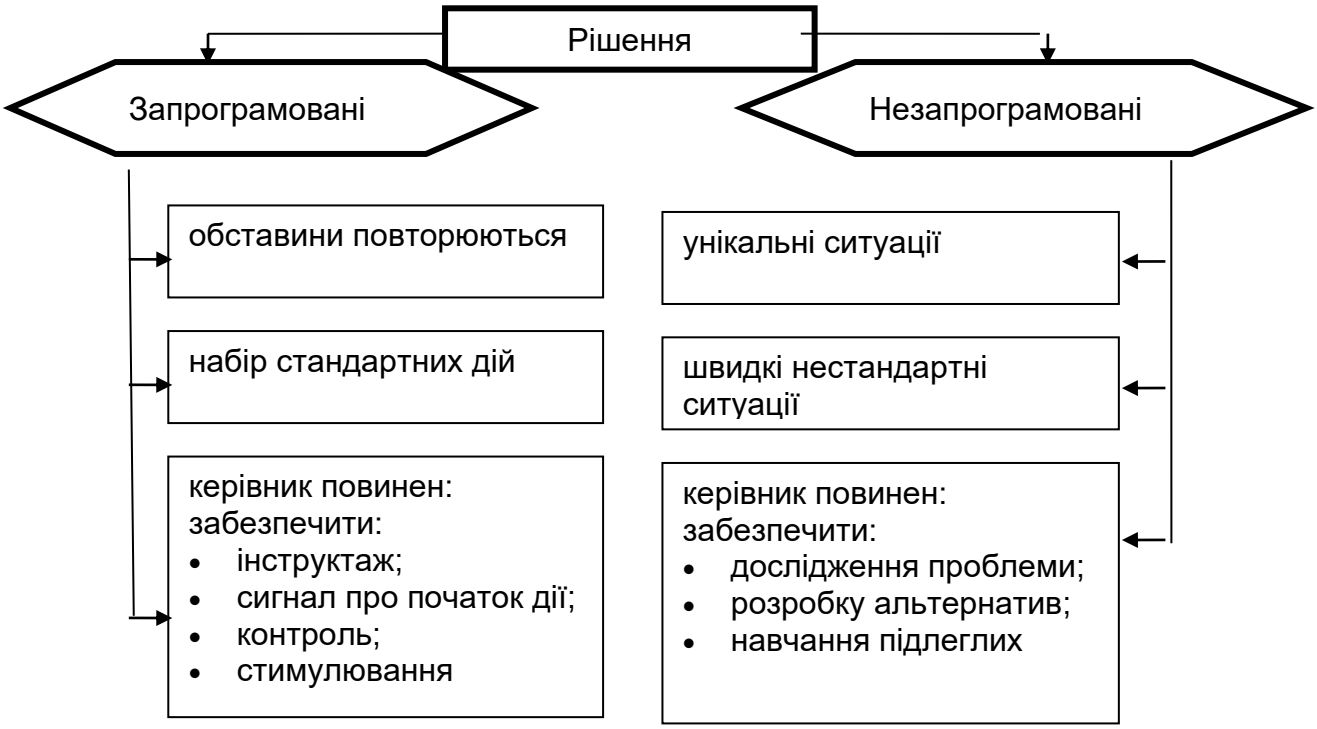


Рис. 3.2. **Рішення за ступенем зумовленості**

Розрізняють такі підходи до сприйняття:

– вибіркове сприйняття – рішення приймаються, виходячи з досвіду, який був у минулому;

– ефект “ореолу” – діяти так, як робить це авторитетна людина;

– стереотипи – використовуються групові усереднені характеристики щодо відповідних ситуацій або людей.

Будь-яке управлінське рішення може викликати опір. Основні причина та можливі заходи з їх подолання наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні причини виникнення опору в організації

Причини опору	Заходи	Характеристика	
		переваги	недоліки
1	2	3	4
Недостатня або недостовірна поінформованість колективу	надання співробітникам інформації	активна участь колективу у вирішенні проблем	додаткові зусилля і витрати часу
Закритість процесу прийняття рішення	залучення співробітників до участі у процесі прийняття рішення	зацікавленість колективу у вирішенні та надання релевантної (потрібної) інформації	додаткові витрати

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4
Складність індивідуальної адаптації при реалізації рішень	навчання, підтримка	розвиток персоналу при вирішенні нових проблем	додаткові витрати на навчання
Побоювання втрати привілеїв	переговори та угоди	надання стимулів в обмін на підтримку рішення	додаткові витрати, претензії інших співробітників
Гострий дефіцит часу, відсутність владної бази у осіб, що вирішують	система примусу	загроза санкцій зменшує опір, дає можливість реалізувати рішення	гальмує реалізацію рішення
Неможливість подолання опору іншими способами	кадрове переміщення	опір легко вгамовується за рахунок невеликих витрат	загроза опору може існувати в майбутньому, оскільки інші почуваються невпевнено

За моделлю Врума-Йєттона [69] всі управлінські рішення поділяють на три групи:

А – авторитарні – рішення приймає керівник одноосібно, але можливе залучення певної інформації від підлеглих.

К – колективні – керівник приймає рішення самостійно але після консультації або експертизи великої кількості осіб, інформація обговорена та надійшла до керівника у вигляді пропозиції.

Г – групові – рішення приймаються на основі голосування, відсутня індивідуальна відповідальність за їх прийняття.

3.2. Умови прийняття управлінських рішень

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах: право, повноваження, обов’язковість, компетентність та відповідальність.

Право прийняття рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення.

З правом прийняття рішень тісно пов’язане питання повноважень. **Повноваження** – це межі, в рамках яких конкретний керівник має право приймати рішення.

У правах та повноваженнях прийняття рішень не підкреслюється **обов’язковість** їх прийняття. Але в теорії прийняття рішень доводиться необхідність дотримуватись правила: маєш право та повноваження приймати рішення – *зобов’язаний* приймати рішення.

Однією з необхідних умов прийняття рішень є компетентність керівника в питаннях, що розглядаються. **Компетентність** – це одна з найважливіших вимог до менеджера будь-якого рівня. Менеджер повинен мати відповідну освіту, повинен знати техніку конкретного виробництва чи невиробничої сфери на її сучасному рівні. Якщо менеджер запрошує інших спеціалістів для підготовки рішень з питань, які потребують глибоких знань, це називається процесом залучення компетенцій. А передача своїх повноважень для прийняття рішень іншим менеджерам – делегування повноважень.

Відповідальність показує, які санкції можна застосовувати до менеджерів у результаті прийняття помилкового рішення.

3.3. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень

У теорії прийняття управлінських рішень розрізняють інтуїтивні, адаптивні та раціональні рішення [68; 72].

Інтуїтивні рішення – це вибір на основі відчуття, що такий вихід із ситуації найкращий. Основа: почуття людини має досвід. Переваги: швидке вирішення проблеми. Недоліки: відсутність гарантій успіху, що пов’язано з відсутністю попередніх досліджень.

Рішення, що базуються на судженнях, називаються **адаптивними**, оскільки пристосовують попередні знання до нової ситуації. Основа: аналогія з минулим успішним досвідом. Переваги: швидке недороге вирішення проблеми. Недоліки: відсутність досвіду та унікальність обставин, що виникають.

Раціональне рішення – це послідовна черга кроків до вирішення проблеми, яка виникає. Передбачає, що процес прийняття рішення не закінчується тільки формулюванням цього рішення, він триває до моменту остаточного вирішення проблеми. Основа: чіткі пріоритети та критерії оцінки. Переваги: вибір оптимального варіанта відповідності до критеріїв. Недоліки: неможливість одержання певної інформації, відсутність відповідних критеріїв.

Прийняття раціонального рішення передбачає п’ять етапів (рис. 3.3):

I. Діагностика проблеми.

II. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень.

III. Виявлення альтернатив.

IV. Оцінка альтернатив.

V. Остаточний вибір.

Рис. 3.3. **Процес прийняття рішення**

Проблема виникає у таких двох випадках:

1. Досягнення поставленої мети немає.
2. Нереалізація потенційних можливостей.

Для визначення проблеми треба проводити діагностику, яка передбачає фази:

- усвідомлення та встановлення симптомів, які заважають розвитку організації;
- визначення проблеми у загальному вигляді;
- виявлення причин неефективної організації;
- збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, яка дозволить сформулювати критерії та обмеження при прийнятті управлінських рішень.

Раціональне рішення має такі етапи:

визначення проблеми;

постановка мети;

формування моделі;

визначення альтернативних рішень;

вибір найкращої альтернативи;

здійснення рішень.

Раціональне рішення потребує:

- обмежень стосовно кожного з ресурсів організації;
- вибору кращого з альтернатив:

- попередні критерії (правові, технічні, екологічні);
- остаточні критерії (економічні, соціальні).

Додаткові фактори пов’язані з особистістю людини, її суб’єктивними характеристиками, вмінням орієнтуватися в часі та в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Це:

особистісні оцінки керівника;

рівень ризику;

зміна оточення під впливом часу;

інформаційне обмеження;

негативні наслідки;

взаємозв’язок рішень.

Кожен керівник створює власну систему цінностей, які визначають умови та обмеження для вибору найкращої з альтернатив:

- особистісні цінності;
- національні цінності;
- корпоративні цінності.

Особистісні цінності зумовлюють орієнтацію певного керівника на спосіб прийняття і реалізації управлінського рішення.

Національні цінності орієнтовані на менталітет окремої людини.

Корпоративні цінності – створюються в організації шляхом формальних декларацій правил поведінки і взаємовідносин. Мають декілька спрямувань:

- емпатія (прихильність) до споживача;
- досягнення цілей;
- позитивний соціальний погляд;
- індивідуальні досягнення;
- дух колективізму;
- якість роботи;
- винагорода;
- гарне управління.

Кожний з цих напрямів може викладатися у вигляді дивізій, які характеризують його.

Кожна організація повинна приймати власні рішення в середовищі, де не завжди можна визначити вплив факторів на її діяльність.

Зовнішнє середовище поділяється на:

визначене;

ризикове;

невизначене.

Визначеність передбачає, що керівникові точно відомі результати кожного з альтернативних варіантів. Для розрахунку таких варіантів

застосовуються детерміновані, економіко-математичні моделі. В умовах визначеності завжди можна знайти один найкращий варіант.

Ризик передбачає прийняття рішень в умовах, коли результат не є визначеним, але ймовірність кожного з результатів відома. Ймовірність – це ступінь можливого настання певної події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей за всіма можливими альтернативами повинна дорівнюватись 1. Найбільш бажаний спосіб вираження ймовірностей – об'єктивний, який досягається методами математичного аналізу або шляхом накопичення статистичних даних.

Керівник повинен враховувати ступінь ризику, залучаючи відповідну релевантну інформацію:

- дані статистичних збірників;
- оприлюднені фінансові звіти;
- самостійні дослідження фірми.

Ймовірність прийняття правильного рішення буде достатньо високою, якщо при проведенні досліджень була зроблена достатньо велика вибірка. Якщо керівник не має можливості для проведення додаткових досліджень або залучення інформації з інших джерел, то він може використати власні судження настання певної події.

Невизначеність передбачає прийняття рішення в умовах, коли не можливо оцінити ймовірність потенціальних результатів. Це має місце, якщо фактори, які слід враховувати, є новими та складними і за ними не можливо отримати релевантну інформацію. Це особливо характерне в швидко змінних середовищах:

- соціально-культурне середовище;
- політичне середовище;
- наукоємне середовище.

Стикаючись з невизначеність середовища, керівник має дві основні можливості зменшення невизначеності:

одержання додаткової релевантної інформації;

використання минулого досвіду та встановлення суб'єктивної ймовірності щодо розповсюдження всього досвіду на майбутні результати.

Визначення інтегрованого результату з урахуванням настання однієї з альтернатив можна визначити за формулою:

$$E_{очік} = \sum_{i=1}^{n} E_i \cdot P_i, \qquad (3.1)$$

де E_i – ефект, який виникає в результаті альтернативи;

P_i – ймовірність реалізації i-ї альтернативи.

Одним з важливих факторів, що характеризує умови діяльності організації, є час. Якщо керівник обізнаний з діяльністю організації в минулому, він робить певні припущення щодо змін організації в майбутньому. Цей метод має назву “Врахування фактора часу”. З його допомогою керівник може привести результат діяльності в минулому до сьогоднішнього часу і навпаки, сьогоднішній результат оцінити з позиції минулого.

Для формалізації цього методу використовують формулу:

$$K = \sum_{t=1}^{T} K_t (1+d)^{T-t}, \qquad (3.2)$$

де K – капітал у майбутньому;

K_t – капітал кожного t-го року;

d – коефіцієнт дисконту, який показує прибутковість капіталу за кожний рік;

T – кількість років вкладання капіталу;

t – номер поточного року.

Для того щоб привести майбутній капітал до умов минулого, формула має вигляд:

$$K = \sum \frac{K_t}{(1+d)^{T-t}}, \qquad (3.3)$$

Таким чином, процес прийняття рішення є дуже складним та потребує постійного вдосконалення вмінь та навичок менеджерів.

Питання для самоконтролю до теми 3

1. Характеристика управлінських рішень. Їх класифікація та умови прийняття.
2. Види управлінських рішень.

3. Критерії управлінських рішень.

4. Опишіть алгоритм стандартного процесу прийняття рішень.

5. У чому полягає модифікація стандартного процесу прийняття рішень стосовно проблем, що вимагають інноваційного рішення?

Ситуаційні вправи до теми 3

Ситуація 1 „Прийняття інтуїтивного рішення”

Студенту необхідно ознайомитись з ситуаціями та обрати найбільш прийнятне рішення.

Ситуація 1

Ви керівник виробничої дільниці. Останнім часом у вас виникли неприємності, оскільки деякі робітники вважають, що їм, платять менше, ніж вони заслуговують. Як ви будете поводитися в таких ситуаціях:

1. Буду відшукувати способи надавати всім приблизно однакову роботу.

2. Винесу проблему на обговорення зборів та буду діяти так, як воно вирішить.

3. Покладу на нормувальника відповідальність за оформлення документації (нарядів).

4. Звернуся до активу дільниці та попорошу їх розібратися в ситуації.

5. Запропоную створити раду дільниці та надам їй можливість вирішувати питання оплати праці.

Ситуація 2

Ви керівник великого підрозділу. До вашого підрозділу влаштовується робітник. Ви пообіцяли йому деякі пільги, якщо він виправдає ваші сподівання. Через півроку він проявив себе як висококваліфікований спеціаліст. Прийшов час розподілу відпусток. Робітник поскаржився, що відпустка запланована на місяць, який не відповідає його сподіванням, путівку не виділено. Крім того, ви забули відзначити його в наказі. Ви просто забули про нього. Робітник подав заяву на звільнення. Ваші можливі рішення:

1. Підпишу заяву.

2. Викличу робітника та постараюся переконати, що була допущена помилка.

3. Попрошу членів трудового колективу поспілкуватися з робітником та виправити положення.

Ситуація 3

Ви керівник відділу маркетингу. Робітник не виконав вашого завдання через власну неорганізованість чи невміння працювати, хоча обіцяв виконати все вчасно. Ваші можливі рішення:

1. Спочатку буду добиватися виконання завдання, а вже потім розгляну питання щодо покарання.

2. Спочатку поспілкуюся з ним наодинці, з'ясую причини, а потім буду домагатися виконання роботи або покарання.

3. Спочатку поспілкуюся з тими, хто більше знає про винуватого, та пораджуся з ними про форму, міру впливу відносно нього.

4. Встановлю випробувальний термін та буду здійснювати щільний контроль за його роботою, буду виправляти помилки, робити зауваження, наказувати за невиконання роботи у визначені терміни.

Ситуація 4

Ви керівник цеху. Після реконструкції виробництва виникла необхідність перекомплектувати частину бригад. Можливі рішення:

1. Запропоную вирішувати ці питання відділу кадрів. Це їх робота.

2. Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки кандидатів.

3. Доручу скласти попередні списки майстрам дільниці, подивлюся їх сам, а потім разом обміркуємо.

4. Запропоную зайнятися вирішенням цього питання активу цеху.

5. Проведу загальні збори колективу цеху, попереджу про важливість рішень, попрошу вносити пропозиції.

Ситуація 5

Ви керівник дільниці. На вашій дільниці є робітник, який здійснює негативний вплив на інших робітників, але звільнити його у вас немає юридичних підстав. З-за цього часто виникають конфлікти в колективі. Можливі рішення:

1. Попрошу керівництво перевести робітника на іншу дільницю.

2. Побалакаю з людиною наодинці, пораджу йому піти за власним бажанням.

3. Напишу скаргу до ради трудового колективу та вимагатиму скорочення робочого місця, яке займає цей робітник.

4. Створю в колективі такі стосунки, що він сам піде.

Ситуація 6

Ви керівник дільниці. Один із робітників звернувся до адміністрації із заявою про несправедливе нарахування заробітної плати. У зв'язку із заявою створена комісія. У день, коли комісія почала роботу, робітник спізнився на роботу на 30 хвилин. Можливі рішення:

1. Почекаю результатів роботи комісії, а потім вирішу як діяти.

2. Відразу буду вимагати пояснень від робітника з приводу порушення трудової дисципліни.

3. Головне для мене в цій ситуації – робота комісії, а не запізнення. Якщо у нього є сумління, сам прийде та пояснить причини.

4. За порушення дисципліни винесу догану або зауваження.

5. Почекаю до кінця робочого дня. Якщо робочий сам не прийде, викличу його, буду вимагати пояснень, після чого прийму рішення.

Ситуація 7

Ви начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків. Між двома робітниками вашого відділу виникла взаємна нетерпимість, яка заважає їх спільній роботі. Кожен із них окремо звертався до вас з тим, щоб ви прийняли саме його сторону. Можливі рішення:

1. Моя справа не допускати, щоб конфлікт заважав справі, а владнати конфлікт – їх діло.

2. Краще за все доручити загальним зборам колективу розібратися в ситуації.

3. Перш за все, розберуся сам та зроблю спробу примирити їх.

4. Спочатку з'ясую, чи є для кожного із робітників авторитетні люди в колективі та буду впливати через них.

Ситуація 8

Ви начальник відділу маркетингу. Робітник вашого відділу ігнорує ваші вказівки: робить все на свій розсуд або не виконує накази з усунення недоліків. Можливі рішення:

1. Достатньо застосувати звичайні адміністративні заходи покарання.

2. Викличу на відверту розмову та зроблю спробу залучити до ділового спілкування в подальшому.

3. Спробую вплинути на підлеглого через авторитетних для нього співробітників.

4. Спочатку проаналізую власні помилки, а потім – помилки підлеглого.

Ситуація 2 „Прийняття раціонального рішення”

Маркетингові дослідження ринку товарів фірми показали, що для утримання своїх позицій на ринку фірма повинна перейти на нову модель товару з показниками якості, які б відповідали вимогам конкурентоспроможності. Нова модель потребує більше виробничих витрат. Вихідні дані наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані

Показники	Варіанти		
	1	2	3
1. Одночасні витрати на підвищення якості товару, ум. од.			
у тому числі в 2008 р.	5 000	6 500	8 000
у 2009 р.	8 000	10 500	12 000
2. Прогноз собівартості, у. о.			
2010 р.	250	230	210
2011 р.	230	210	200
2012 р.	210	200	190
3. Річна програма випуску, шт.			
2010 р.	1 500	1 500	1 500
2011 р.	1 500	1 700	1 700
2012 р.	1 500	1 800	1 800
4. Частка податків та зборів з прибутку від реалізації, %*	70	70	70
5. Коефіцієнт зміни корисного ефекту*	1,0	1,1	1,2
6. Нормативна рентабельність товару, %*	15	15	15
7. Відсоткова ставка дисконту, %*	10	10	10
8. Інфляція за рік, %*	8	8	8
9. Фактор ризику*	0,60	0,50	0,45

Примітка: *Показники за пп. 4 – 9 за роками не змінюються.

Необхідно оцінити, який з варіантів найбільш ефективний.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Мета – закласти основи для розуміння сутності методів прийняття рішень, розробки моделей та особливостей їх застосування в сучасній господарчій діяльності.

Питання для розгляду:

4.1. Основні методи прийняття управлінських рішень.

4.2. Сутність та засоби моделювання управлінських рішень.

4.3. Методи прогнозування.

4.1. Основні методи прийняття управлінських рішень

У сучасній літературі в теорії прийняття рішень існують різні підходи стосовно класифікації методів управлінських рішень [5; 10; 12 – 14; 68; 69; 72]. Відповідно до цього всі методи управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи застосовують, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують у тих випадках, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати чи вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Розглянемо деякі з найбільш використовуваних методів прийняття рішень: платіжна матриця та дерево рішень.

Платіжна матриця – це метод статистичної теорії рішень, який надає допомогу менеджерам обрати один з кількох варіантів [11, с. 107]. Він особливо корисний, коли керівник має визначати стратегію, яка найбільшою мірою сприятиме досягненню цілей організації. Платіж означає грошову винагороду або корисність кожної стратегії. Якщо платіж подати у формі таблиці, одержимо платіжну матрицю. Перед її складанням необхідно визначити очікуване значення альтернативи, тобто суму можливих значень, помножених на їх імовірності. Це центральна концепція платіжної матриці.

Дерево рішень – це схематичне подання проблеми прийняття рішень, яке допомагає керівникові візуально порівняти можливі альтернативи (рис. 4.1) [11, с. 108].

Для прийняття рішення керівник має зібрати релевантну інформацію про очікуваний зиск при різних альтернативних варіантах і

подати її у формі дерева рішень. Метод можна застосовувати відповідно до складних ситуацій, коли результати даного рішення впливають на наступні. Отже, дерево рішень – це необхідний інструмент для прийняття послідовних рішень.

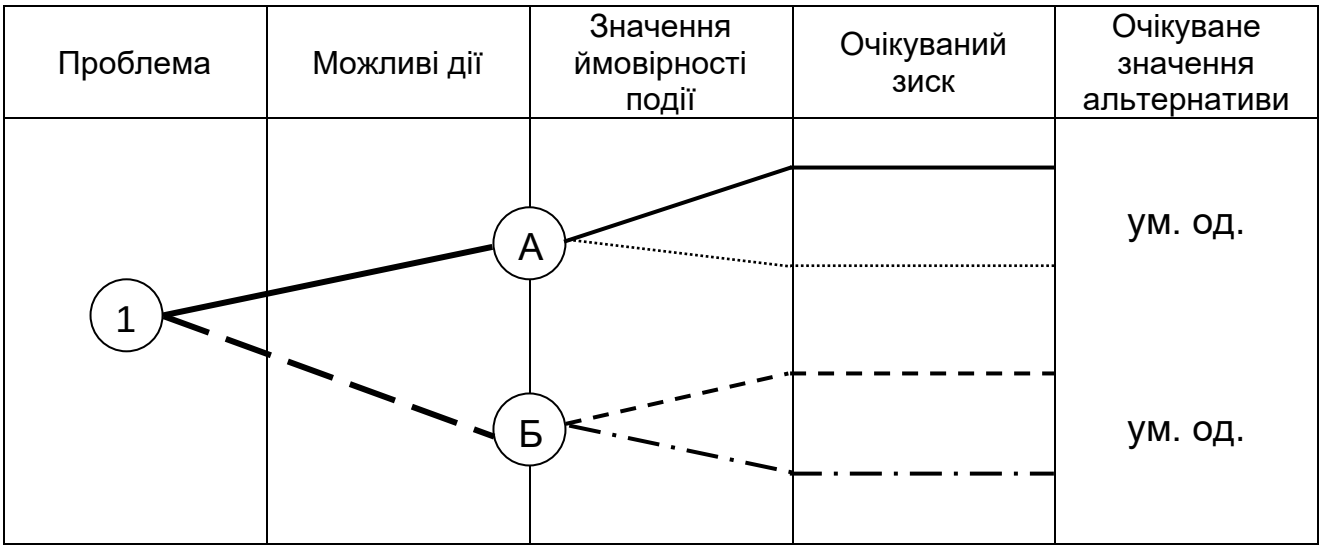


Рис. 4.1. **Дерево рішень**

Коли мова іде про вибір найкращої альтернативи серед всіх можливих, науковці мають на увазі вибір оптимального рішення, оскільки ідеального рішення у природі не існує.

Оптимізація рішення – це процес перебору множини факторів, що впливають на результат.

Оптимальне рішення – це обране за якимось критерієм оптимізації найбільш ефективне рішення з усіх альтернативних варіантів.

Процес оптимізації є доволі дорогим, тому його доцільно використовувати при вирішенні стратегічних та тактичних завдань підприємства. Оперативні завдання повинні вирішуватись з використанням, як правило, простих евристичних методів. Основними методами оптимізації є аналіз, моделювання та прогнозування.

4.2. Сутність та засоби моделювання управлінських рішень

Визначаючи характерні особливості управлінської науки, зупинимось на таких:

- використання наукового методу (спостереження, формулювання гіпотез, верифікація);

- системна орієнтація;
- використання моделей.

Необхідність моделювання викликана складністю проблем управління та труднощами проведення експериментів у реальному житті.

Моделювання – це концепція, яка запозичена із школи наукового управління, вона передбачає розробку моделей причинно-наслідкової оцінки альтернатив.

До причин, які обумовлюють використання моделювання, відносять:

складність організаційних ситуацій – всі школи управління прагнуть бути корисними у вирішенні проблем реального життя; кожна з них має свою концепцію здійснення процесу управління, це приводить до того, що кількість змінних, які необхідно враховувати при управлінні, перевищує можливість сприйняття будь-якої людини, тому виникає потреба у спрощенні, узагальненні, формалізації взаємозв'язків між змінними, що робиться за допомогою моделювання;

неможливість проведення експериментів у реальному житті – існує багато управлінських ситуацій, в яких бажано спробувати та експериментально перевірити альтернативні варіанти вирішення проблеми, тоді створюються спеціальні дослідження (випробувальні) стенди, де досліджуються не самі вироби чи процеси, а їх модель, що дозволяє перетворити основні параметри своїх виробів;

орієнтація керівництва на майбутнє – неможливо спостерігати явища, які не існують або можуть ніколи не відбутися; керівникам необхідно знати, як буде розвиватися організація в майбутньому, а моделювання – це єдиний засіб (системоутворюючий) побачити варіанти майбутнього і визначити потенціальні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати.

Модель – це подання об'єкта, системи, ідеї у формі, що відрізняється від самої цілісності.

Виділяють три базових типи моделі:

фізичні;

аналогові;

математичні.

Фізична – подання об'єкта у зменшеному або збільшеному вигляді; визначальна характеристика – те, що вона виглядає як цілісність, яка моделюється: креслення майбутнього будинку, верстата, зменшена копія

літака. Імітуючи діяльність справжнього об’єкта, модель допомагає прийняти рішення щодо його вдосконалення.

Аналогова – подання об’єкта дослідження аналогом, який поводить себе як реальний об’єкт, але не виглядає як такий: графіки, організаційні схеми, блок-схеми, алгоритми проведення розрахунків.

Математичні – подання об’єкта дослідження у вигляді символів, які використовуються для опису властивостей або характеристик об’єкта.

Етапи побудови моделей:

- постановка завдання;
- побудова моделі;
- перевірка моделі на відповідність;
- застосування;
- оновлення.

Постановка завдання – формулювання завдання або запитання, що потребує вирішення.

Побудова моделі – встановлення головної мети моделювання, залежності, нормативів та інформації, що необхідна для цього, тобто потрібно визначити, яка інформація потрібна на вході в модель, що вона (модель) подає на вході і як це потрібно сприймати.

Перевірка на відповідність – це встановлення ступеня відповідності процесам реального життя за такими аспектами:

- чи всі існуючі компоненти увійшли в модель;
- встановлення ступеня необхідності інформації, що одержана за допомогою моделей;
- апробація (випробування) моделі на ситуації минулого.

Застосування моделей – використання при прийнятті рішень.

Оновлення моделі – це їх модифікація (оновлення) відповідно до ситуації: введення нових параметрів, критеріїв, залежності.

Ефективність моделей може бути зменшена за рахунок потенціальних помилок (недостовірність вихідного припущення, інформаційного обмеження, страх користувача, велика вартість).

Найбільш розповсюджені моделі та сфери їх доцільного використання:

– теорія ігор – прогнозування залежності діяльності конкурентів залежно від змін у навколишньому середовищі;

– теорія черг (“оптимальне обслуговування”) – для встановлення оптимального числа каналів обслуговування відповідно до потреб;

– моделі управління запасом – для визначення потреб певного запасу;

– методи лінійного програмування – для встановлення оптимального способу розподілу при наявності конкуруючих потреб;

– імітаційне моделювання – це експериментування на моделі, відтворюючи певні зміни та визначаючи можливу реакцію;

– економічний аналіз – оцінка можливих витрат та вигод.

4.3. Методи прогнозування

Прогнозування – це метод, в якому використовується як накопичений досвід, так і поточні припущення на майбутнє з метою його визначення [11, с. 109]. Прогнозування може стосуватися різних сфер: економічної, соціальної, технічної, технологічної та ін.

Методи прогнозування поділяють на:

1. ***Неформальні методи***, до яких відноситься:

– *вербальна інформація* (інформація, яка отримується з радіо- та телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, на нарадах тощо);

– *письмова інформація* (газети, торгові журнали, інформаційні бюлетені, річні звіти тощо);

– *промислове шпигунство.*

2. ***Кількісні методи*** використовують для прогнозування, коли вважають, що діяльність у минулому має певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, та коли тієї інформації, що є, достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій. Існує 2 методи кількісного прогнозування:

– *аналіз часових рядів* заснований на припущенні, що те, що сталося в минулому, дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз є методом виявлення зразків та тенденцій минулого та продовження їх в майбутньому. Частіше за все цей метод прогнозування використовують для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збуту, що характеризуються сезонними коливаннями, чи потреби в кадрах;

– *причинно-наслідкове (казуальне) моделювання* – найбільш математично складний кількісний метод прогнозування. Використо-

вується в ситуаціях з більш ніж однією змінною. Казуальне моделювання – спроба спрогнозувати те, що буде відбуватися у схожих ситуаціях шляхом дослідження статистичної залежності між факторами, що розглядаються, та іншими змінними;

3. ***Якісні методи*** використовують, коли кількість інформації недостатня, чи керівництво не розуміє складний метод, чи коли кількісна модель занадто коштовна. Існують такі найбільш розповсюджені методи прогнозування:

– *думка журі* – поєднання та опосередкування думок експертів у релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу є „мозковий штурм", під час якого учасники спочатку намагаються генерувати якомога більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї піддаються оцінці. Це може займати багато часу, але частіше за все дає корисні результати, особливо коли організація потребує у великій кількості нових ідей і альтернатив;

– *спільна думка збутовиків* – досвідчені торгові агенти часто дуже добре прогнозують майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й можуть використовувати їх нещодавні дії швидше, чим вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, гарний торговий агент „відчуває" ринок точніше, ніж кількісні моделі;

– *модель очікування споживача* – прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові вимоги. Зібравши всі отримані таким чином дані та зробивши поправки на пере- чи недооцінку, виходячи із власного досвіду керівник частіше за все може точно спрогнозувати сукупний попит;

– *метод експертних оцінок* – процедура, яка дозволяє групі експертів досягти домовленості. Експерти заповнюють детальні анкети з приводу проблеми. Вони також записують свої думки про неї. Кожний експерт потім отримує зведення відповідей інших експертів, та його просять заново розглянути свій прогноз, і якщо його прогноз не співпадає з прогнозами інших експертів, просять пояснити свою думку. Процедура повторюється три-чотири рази, поки експерти не приходять до єдиної думки. Причому всі анкети анонімні, тобто експерти не знають, хто ще входить до групи експертів.

Питання для самоконтролю до теми 4

1. Назвіть основні методи прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте сутність оптимальності рішень. Основні методи оптимізації управлінських рішень.
3. У чому полягає сутність моделювання?
4. Назвіть основні способи моделювання.
5. Охарактеризуйте процес вибору оптимального варіанта управлінських рішень за допомогою побудови „дерева рішень”.
6. Охарактеризуйте основні методи прогнозування: неформальні, кількісні та якісні.

Ситуаційні вправи до теми 4

Ситуація 1

Фірма щомісячно виготовляє 5 000 комп’ютерів. Для того щоб протистояти конкурентам, тор-менеджерам необхідно зробити вибір з таких альтернатив:

1) знизити ціну на 10 %, що приведе до скорочення прибутку від кожного комп’ютера з 1 300 до 1 200 грн;

2) посилити рекламу на збільшення мережі збуту організації, при цьому витрати на рекламу на одиницю виробу зростуть із 100 до 150 грн, а на збут – з 250 до 320 грн.

Необхідно: визначити фактори та критерії прийняття рішення; встановити перелік альтернатив; побудувати дерево рішень і прийняти одне (найбільш вигідне) рішення.

Ситуація 2

Маркетинговий відділ провів дослідження ринку збуту продукції підприємства, що виготовляє відеомагнітофони, і зробив такі висновки:

- збут відеомагнітофонів можна збільшити на 400 одиниць, прибуток від одного відео становить 200 грн; додаткові витрати на розширення випуску – 2 000 грн;
- на суміжному ринку комп’ютерів пропозиція не задовольняє попит, діючі на ринку фірми реалізують 4 000 одиниць та можуть збільшити пропозицію до 4 200 одиниць;

- прибуток від продажу одного комп'ютера – 100 грн;
- за оцінкою маркетологів, загальний попит на комп'ютери – 5 000 одиниць;
- підприємство може перепрофілюватися на виробництво комп'ютерів, при цьому додаткові витрати складуть 30 000 грн.

Необхідно: визначити фактори та критерії, які враховуються при прийнятті рішень; встановити перелік альтернатив; побудувати дерево рішень і прийняти одне (найкраще) рішення.

Ситуація 3

Фірма збирається провести модернізацію виробничої лінії, слід вирішити, що саме обрати: робити капітальну реконструкцію чи поточну, можна поки нічого не робити, очікуючи на нові технології. Дані за стратегічними альтернативами наведені в табл. 4.1. Імовірність сприятливого стану зовнішнього середовища 50 % : 50 %. Необхідно побудувати дерево рішень і прийняти оптимальне рішення.

Таблиця 4.1

Очікувані результати за стратегічними альтернативами

Стратегічні альтернативи	Стан оточуючого середовища та очікувані результати	
	Сприятливі умови, тис. €	Несприятливі умови, тис. €
Капітальна реконструкція	1 000	600
Поточна реконструкція	400	200
Нічого не робити	0	0

Ситуація 4

Група медиків збирається відкрити приватну медичну фірму. Якщо ринок буде сприятливим, прибуток складе 100 тис. €, якщо несприятливим – збиток складе 40 тис. €. Імовірність цих подій однакова. Вони можуть провести маркетингові дослідження, вартість яких – 5 тис. €. Імовірність того, що дослідження буде вдалим – 55 %, невдалим – 45 %. У випадку вдалих результатів дослідження ймовірність сприятливого ринку – 0,8, несприятливого – 0,2. При невдалому дослідження ймовірність сприятливого ринку – 0,1, несприятливого – 0,9.

Побудувати дерево рішень, визначити кінцевий фінансовий результат за кожною із альтернатив, прийняти рішення щодо необхідності проведення дослідження.

Модуль 2. Функції менеджменту

Тема 5. Планування в організації

Мета закласти основи процесу планування організації, сформувати навички щодо вибору стратегії при різних умовах господарювання.

Питання до розгляду:

5.1. Сутність планування та основні елементи системи планування.

5.2. Стратегічне планування.

5.1. Сутність планування та основні елементи системи планування

- ***Планування*** *– це розумове передбачення майбутньої діяльності організації шляхом співставлення різних альтернатив та прийняття рішень про вибір сприятливого шляху.*
- ***Планування*** *– це процес практичного втілення мети, прийняття конкретних рішень, що дозволяє забезпечити ефективність функціонування та розвиток організації в майбутньому та зменшити невизначеність середовища*

Виходячи з різних підходів вважається, що планування може бути представлене з позиції широкого та вузького розуміння [9 – 13; 19; 20; 27; 50]. З позиції **широкого розуміння**, планування – це прийняття рішень, які пов’язані з постановкою цілей та завдань, розробкою стратегії і розподілом та перерозподілом ресурсів відповідно до ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищах з визначенням стандартів у майбутньому.

З позиції **вузького розуміння**, планування – це складання специфічних документів (планів), що визначають конкретні кроки організації під час здійснення прийняття рішень.

Зміст планування декілька раз змінювався за період розвитку науки менеджменту:

І етап (до сер. XX ст.) – організації функціонували переважно в умовах сталого перевищення попиту. Планування – поточне, на основі замовлень, оскільки зовнішні умови змінюються повільно.

ІІ етап (50 рр. XX ст.) – темпи змін нарощуються, хоча вони ще піддаються передбаченню та екстраполяції. Планування:

- довгострокове;
- середньострокове;
- створення цільових програм;
- бюджетний розподіл ресурсів.

ІІІ етап (60 – 70 рр. XX ст.) – загальний темп розвитку суспільних відносин прискорився, а зміни в середовищі стали несподіваними. Виникнення стратегічного управління, яке базуватиметься на передбаченні змін, думках експертів, математичних моделях.

IV етап (70 р. – наш час) – зміни занадто швидкі та непередбачені. Планування на основі гнучких, термінових рішень у межах стратегічних завдань.

Існують три основні типи планів:

1. **Плани-цілі** – це набір кількісних та якісних характеристик бажаного стану об’єкта управління та його окремих елементів у майбутньому, такі плани узгоджуються за деякими ознаками, однак ніколи не пов’язані із конкретним способом досягнення чи необхідними для цього ресурсами.

2. **Плани для дій, що перетворюються** – вони пропонують строки дій у стандартних ситуаціях, у них повинні бути передбачені вікна, що надають можливість маневру у випадку непередбачених ситуацій (рис. 5.1).

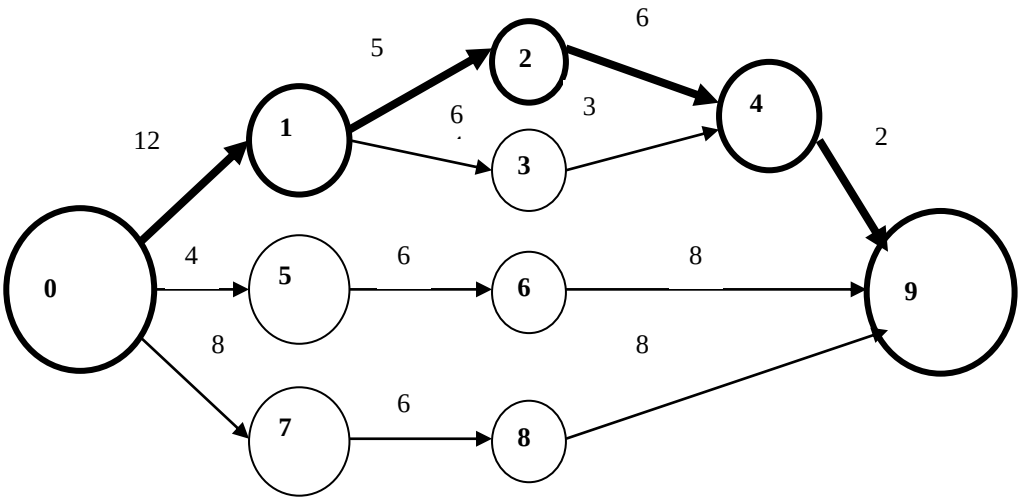


Рис. 5.1. **Сітьовий метод планування**

3. **Плани дій, що не повторюються** – вони складаються для вирішення проблем, що виникають у процесі розвитку та функціонування організації, складаються у вигляді програм, де передбачені надходження та розподіл коштів при досягненні мети.

За строком виконання плани поділяють на:

довгострокові (більше 5 років);

середньострокові (1 – 5 років);

короткострокові.

Планування базується на принципах, правилах, що необхідно враховувати при його здійсненні. Існує поділ принципів на універсальні та специфічні.

Універсальні принципи – притаманні різним рівням управління:

- участь максимальної кількості робітників у розробці планів і самого початку;
- безперервність – планування розглядається як постійно повторюваний процес, який враховує минулі досягнення;
- гнучкість – необхідність корегування та перегляду прийнятих раніше рішень;
- узгодженість планів у формі координації та інтеграції (Координація здійснюється по горизонталі в узгоджених підрозділах. Інтеграція – узгодженість по вертикалі);
- економічність – витрати, що пов’язані зі складанням плану, повинні бути меншими за ефект його виконання;
- створення необхідних умов для виконання планів.

Специфічні принципи – притаманні певному підрозділу, встановлюються для конкретного виробництва. Залежно від економічних можливостей організації, можливі три підходи до складання планів:

- задовольняючий – застосовується, якщо ресурси обмежені і поява нових не передбачається, цілі ставляться, виходячи з того, що вони не будуть переглядатися, бо на це не вистачає коштів, використовується невеликими організаціями, головна мета - виживання;
- адаптаційний – застосовуються більш багатими фірмами, які можуть собі дозволити змінювати плани, використовуючи нові можливості і ресурси, додаткові кошти;
- оптимізуючий – застосовуються організаціями, що мають значні ресурси для змін планів, які обіцяють досягнення найбільших результатів.

Планування – це рішення, що не базується на імпровізації, а потребує інтеграційного, раціонального вирішення проблем.

Найбільш розповсюджені такі методи розробки планів:

- балансові;
- нормативні;
- математично-статистичні;
- програмно-цільові.

Балансовий метод базується на взаємній ув'язці ресурсів, які має організація, та потреб у них у межах певного періоду (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Таблична побудова балансу

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
Залишок на початок періоду	Поточні потреби
Надходження	Реалізація на сторону
Економія	Залишок на кінець періоду
Резерв	Резерв

Якщо ресурсів порівняно з потребами недостатньо, виникає **дефіцит**, відбувається пошук джерел для його покриття, це можна зробити, залучивши ресурси зі сторони, або власні резерви. Неможливість вирішення проблеми дефіциту приводить до зниження споживання та скорочення кінцевого результату. Якщо ресурсів забагато, виникають **надлишки**, вирішується протилежна проблема: розширюється їх споживання або звільнення від надлишків.

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів, які поділяються:

а) за цілями створення:

аналітичні;

робочі;

б) за часом:

прогнозові;

планові;

звітні;

в) за змістом:

натуральні;

вартісні;

трудові.

☝ ***Правило балансу:*** *рівність між загальною сумою за доходами та загальною сумою за витратами*

Нормативний метод – створення норм витрат різних ресурсів на одиницю продукту або на завдання: сировини та матеріалів; обладнання; робочого часу; грошових витрат.

Норми поділяються за ознаками специфічності та вимірюваності:

- індивідуальні (на одну людину чи виріб);
- групові (однакові на аналогічні вироби);
- натуральні (кг, $м^2$, км);
- вартісні (грн, €, $);
- часові (хвилини, години, дні).

Нормування ресурсів здійснюється основними трьома способами:

1. Звітно-виробничий – норми виводяться із співставлення фактичного обсягу виробництва і фактичних витрат. Недоліки:
   - усереднені;
   - включають збитки;
   - не враховують реальні можливості.
2. Дослідно-виробничий – норми виводяться на основі хронометражу (визначення часу) операцій.
3. Аналітико-розрахункові – виводяться з конструктивних можливостей обладнання та потенціалу людського організму, визначеного на основі спеціальних досліджень.

Математично-статистичні методи планування – це оптимізаційні розрахунки на основі різного роду моделей:

- статистичних: кореляційні, що встановлюють кількісний зв'язок між змінними; індексний – базується на даних про зміни в часі;
- лінійного програмування – дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь з'ясувати найважливіші змінні, визначити їх оптимальну величину у взаємному поєднанні;
- методів екстраполяцій – проектування минулих тенденцій на майбутнє;
- математичного моделювання – створення складних, багатофакторних моделей, що імітують або пояснюють процеси.

Програмно-цільовий метод. Для комплексного управління організацією, для вирішення нових проблем створюються і реалізуються цільові комплексні програми, що становлять сукупність взаємопов'язаних організаційних, фінансових, технічних, соціальних заходів, які централізовано забезпечуються ресурсами.

Цільові програми класифікуються за двома ознаками: функціональна орієнтація; строки реалізації.

Управління програмою передбачає створення на вищому рівні організації спеціальних підрозділів з моніторингу її створення та реалізації. Залежно від масштабів та складності програм вона може містити декілька програм, тактичних планів, що забезпечують реалізацію проміжних цілей та завдань.

Послідовність розробки цільової програми:

1) визначення мети;
2) побудова дерева цілей;
3) формулювання критеріїв;
4) створення прогнозних сценаріїв;
5) розподіл ресурсів;
6) конкретизація завдань;
7) формування організації управління програм.

До цільової програми входять такі розділи:

- опис проблеми та причини її виникнення;
- цілі та підцілі діяльності окремих підрозділів;
- перелік кроків з вирішення проблеми, узгодженість за ресурсами, строками реалізації та виконавцем;
- джерела та способи залучення ресурсів;
- механізми реалізації програми, які складаються з двох видів регуляторів: загальних, пов'язаних з діяльністю керівників організації та спрямованих на нормативне функціонування організації; спеціальних, які пов'язані з дією органу, що керує програмою та забезпечує показники виконання програми.

Специфічною формою планування є **бізнес-планування**, мета якого – це орієнтація господарської діяльності фірми на потреби ринку, на можливості одержання ресурсів, а також визначення фінансового стану за рахунок упровадження певних заходів.

Розділи бізнес-планів:

резюме – роль тенденцій обраного виду діяльності;

виробничий потенціал та його розвиток;
мета підприємницької діяльності;
персонал – принципи добору й управління;
виробнича діяльність та її забезпечення;
характеристика продукції або послуги;
характеристика ринку збуту;
оцінка конкурентоспроможності продукту та шляхи її підвищення;
прогноз збуту;
зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД);
стратегія та плани маркетингу;
ризики та способи їх страхування;
стратегії ціноутворення;
фінансова стратегія.

Порівняно з іншими видами планів, бізнес-план має дві особливості – він повинен бути привабливим та складатися в кількох варіантах: головний – найбільш повний план, що призначається для внутрішнього користування; інші, які створюються залежно від особливостей діяльності.

Важливу роль відіграє **поточне планування**, яке має два різновиди:

1. Короткострокове – охоплює період до одного року, вважається, що протягом такого терміну виробничі потужності є постійними, тому плани зосереджуються на матеріально-технічному забезпеченні:
   - прогноз збуту;
   - замовлення ресурсів;
   - залучення робітників;
   - мінімізація витрат на виробництво.
2. Оперативне – передбачає формування завдань для окремих бригад, ланок на добу, зміну, годину.

5.2. Стратегічне планування

> ☝ ***Стратегічне планування*** *– це дії та рішення, які прийняті керівництвом, щодо розробки специфічних стратегій, що необхідні для досягнення мети організації*

У рамках процесу стратегічного планування існує чотири види управлінської діяльності [16; 17; 21; 44 – 46; 73]:

1. Розподіл ресурсів (матеріальних, людських, фондів).

2. Адаптація до зовнішнього середовища – спрямованість діяльності організації на поліпшення відносин з її оточенням.

3. Внутрішня координація – використання сильних сторін організації для зменшення напруги стосовно наявних слабких сторін.

4. Усвідомлення організаційної стратегії – здійснення систематичного мислення менеджменту шляхом формування нових цілей, які базуються на попередніх стратегічних рішеннях і результатах.

☝ ***Стратегія*** *– це детальний, всебічний, комплексний план, що призначений для забезпечення здійснення місії організації та її цілей*

Стратегія формується і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Вимоги:

- спрямованість на перспективу всієї організації, а не окремого індивіду;
- обґрунтованість широкими дослідженнями та фактичними даними;
- залучення до роботи тільки певних типів робітників;
- цілісність протягом тривалого періоду при забезпеченні певної гнучкості при формулюванні цілей окремих підрозділів.

Процес стратегічного планування *за ефективністю* поділяють на три фази:

1) *фінансове планування* – обмежується процедурою складання різного бюджету та базується на оцінках й інтуїції вищого керівництва і носить елемент суб’єктивізму;

2) *сполучення фінансового та довгострокового планів*, прогнозуючи результати на 3 – 6 років уперед з урахуванням результатів минулої економічної діяльності;

3) *концентрація уваги на факторах зовнішнього оточення* – нові розробки, демографічні зміни, економічний стан суспільства;

4) *стратегічний менеджмент* – крім попередніх дій, фірма приділяє увагу збереженню та укріпленню позицій на ринку.

Розглянуті фази знаходять своє підтвердження в історичному розвитку науки менеджменту (ситуативний підхід).

Процес стратегічного планування складається з сукупності етапів (рис. 5.2).

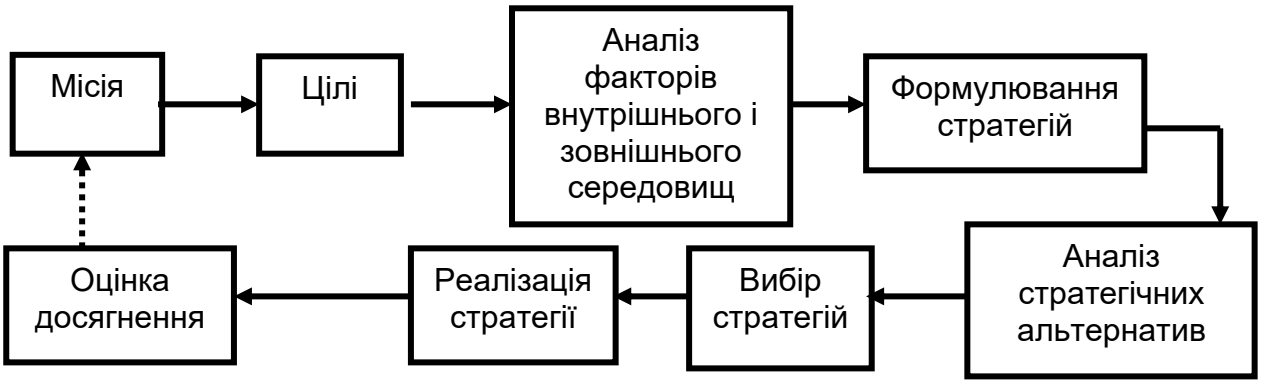


Рис. 5.2. **Етапи процесу стратегічного планування**

☝ ***Місія*** *– це основна загальна мета організації, чітко визначена причина її існування*

Існує широке і вузьке розуміння місії. **Широке** передбачає, що місія констатує філософію, парадигму, сенс існування організації. **Вузьке**: місія – це ствердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від подібних.

Формулювання місії залежить від груп людей, чиї інтереси впливають на діяльність організації:

- власники;
- співробітники;
- покупці;
- ділові партнери;
- місцева громада;
- суспільство в цілому.

На думку Ф. Котлера, місія повинна вироблятися з урахуванням п’яти факторів:

1) історія фірми;

2) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників і управлінського персоналу;

3) стан середовища існування організації;

4) ресурси, які організація може привести в дію;

5) відмінні ознаки.

У розшифровці, що супроводжує місію, повинні бути відображені такі цілі організації:

- цільова орієнтація;
- сфера діяльності організації;
- цінності;
- можливості та способи здійснення діяльності.

Значення місії:

– дає суб'єктам зовнішнього середовища загальні знання про те, що таке організація;

– сприяє єдності в організації;

– створює можливості для більш дієвого управління організацією за рахунок чіткого встановлення цілей підрозділів, забезпечення стандартів та розширення змісту діяльності робітників.

Місія не повинна містити конкретних вказівок відносно строків та видів конкретної діяльності, вона тільки задає основні напрямки руху. На формування місії організації впливають ціннісні орієнтації.

Виділяють шість основних типів ціннісних орієнтацій:

1) теоретичні;
2) економічні;
3) політичні;
4) соціальні;
5) естетичні;
6) релігійні.

Вимоги до визначення місії:

сформульована дуже чітко;

зрозуміла всім членам організації та всім суб'єктам, що з нею взаємодіють;

виключає будь-які різні тлумачення;

залишає простір для творчого гнучкого розвитку організації.

☝ ***Цілі*** *встановлюються відповідно до прийнятої місії на основі існуючих цінностей, традицій, на які орієнтується вище керівництво*

Цілі повинні відповідати вимогам:

1. Конкретність і точність (вимірюваність) – при цьому керівництво одержує подвійну вигоду:

– кожному робітникові можна видати виражені в цифрах завдання, що спрощує контроль;

– у будь-який момент часу можна визначити, на скільки вдало працює організація в цілому.

2. Орієнтація цілей у часі – планування повинно охоплювати період часу, необхідний для того, щоб передбачити виконання зобов'язань, яких торкається рішення.

3. Конкретний строк досягнення цілей визначається:

– тривалістю середнього планового періоду;

– часом конкретних накопичених ресурсів;

– періодом адаптації підприємства в ринкову інфраструктуру;

– факторами, характерними для підприємства.

4. Досяжність цілей – цілі повинні враховувати не тільки можливості підприємства, але й можливі несприятливі фактори зовнішнього середовища.

До основних методів висування цілей відносяться:

1. Метод структуризації цілей за допомогою дерева цілей (рис. 5.3).

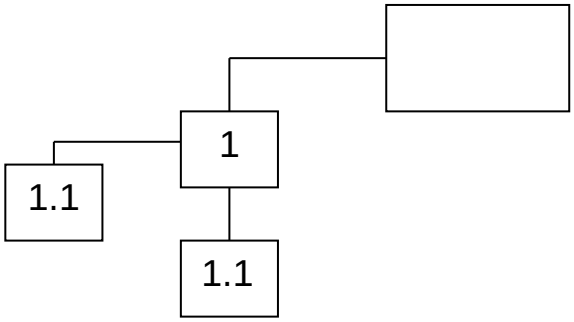


Рис. 5.3. **Дерево цілей**

Завданнями побудови дерева цілей є:

- визначення певного набору елементів:

рівень I – цілі;

рівень II – підцілі (підтримуючі цілі);

рівень III – заходи (забезпечуючі цілі);

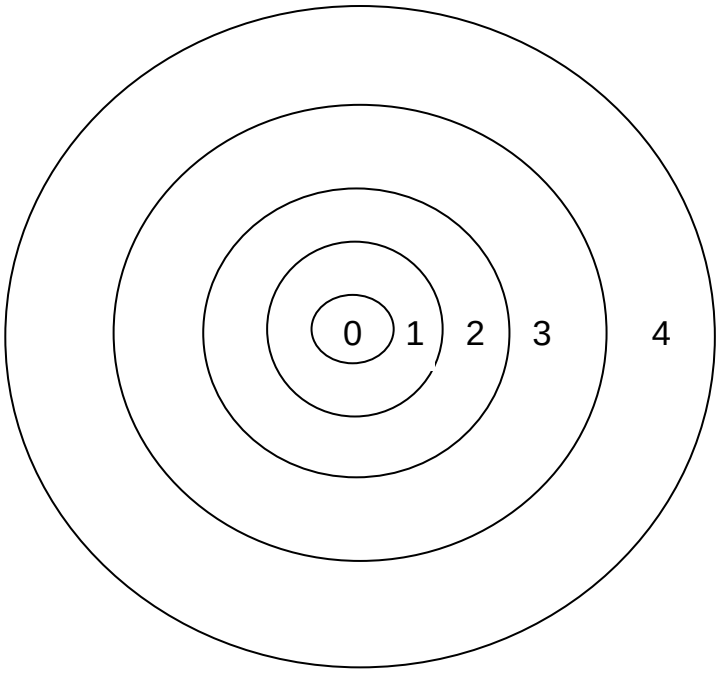
рівень IV – завдання;

- встановлення зв'язку з ними;
- визначення відносної важливості (вагомості) елементів.

2. Метод формування цілей шляхом послідовного уточнення. Етапи методу:

- попередня сегментація цілей;
- встановлення сприятливих умов для існування на ринку;
- визначення основних орієнтирів діяльності;
- уточнення внутрішніх можливостей;
- розробка стратегічних альтернатив;
- врахування обмежень зі стратегічних ресурсів;
- уточнення цілей.

3. Метод “цибулини” – дозволяє відповідно до основної цілі формувати цілі кожного підрозділу та окремого робітника із забезпечення встановленої головної мети (рис. 5.4).



0 – робоче місце;

1 – ліквідація вузьких місць на дільниці;

2 – задоволення потреб на рівні відділу, цеху, підрозділу;

3 – задоволення потреб на рівні всієї організації;

4 – задоволення потреб на рівні ринку, суспільства, держави.

Рис. 5.4. **Цибулина цілей**

Цибулина цілей має зовнішній шар, який характеризує вирішення управлінських проблем, і внутрішній шар – це цілі підлеглих систем із забезпечення потреби головної цілі.

☝ ***Зовнішнє середовище*** *є джерелом, що забезпечує організацію певними ресурсами*

Але ресурси не є безмежними, на них претендують інші організації. Завдання стратегічного планування полягає у забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка дозволить досягти цілей організації та дасть можливість виживати у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище у стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних систем:

1. **Макрооточення** – створює загальні умови знаходження організації, не носить специфічного характеру відносно до окремих організацій. До компонентів макрооточення відносяться:

- економічний;
- правовий;
- політичний;
- соціальний;
- технологічний;
- міжнародний.

Треба пам’ятати, що всі компоненти макрооточення сильно взаємодіють між собою, а ступень впливу компонентів на різні організації різний.

2. **Мікрооточення** – складається з елементів, з якими організація знаходиться у безпосередній взаємодії з:

- постачальниками;
- покупцями;
- конкурентами;
- ринком робочої сили.

Мікрооточення визначило моделі, якими потрібно вивчати потенційні можливості та можливі загрози щодо окремої організації.

Найбільш поширеною моделлю є модель “п’яти сил” за М. Портером (рис. 5.5):

1) потенційні конкуренти;
2) товари-замінники;
3) можливості покупців;
4) можливості постачальників;
5) конкуренція в галузі.

☝ ***Внутрішнє середовище*** *– частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації, воно здійснює постійний вплив на функціонування організації*

Внутрішнє середовище має декілька функціональних зон (стратегічні зони господарювання), аналіз яких дозволяє визнати стратегічно сильні та слабкі сторони організації, створити уявлення про потенціал організації.

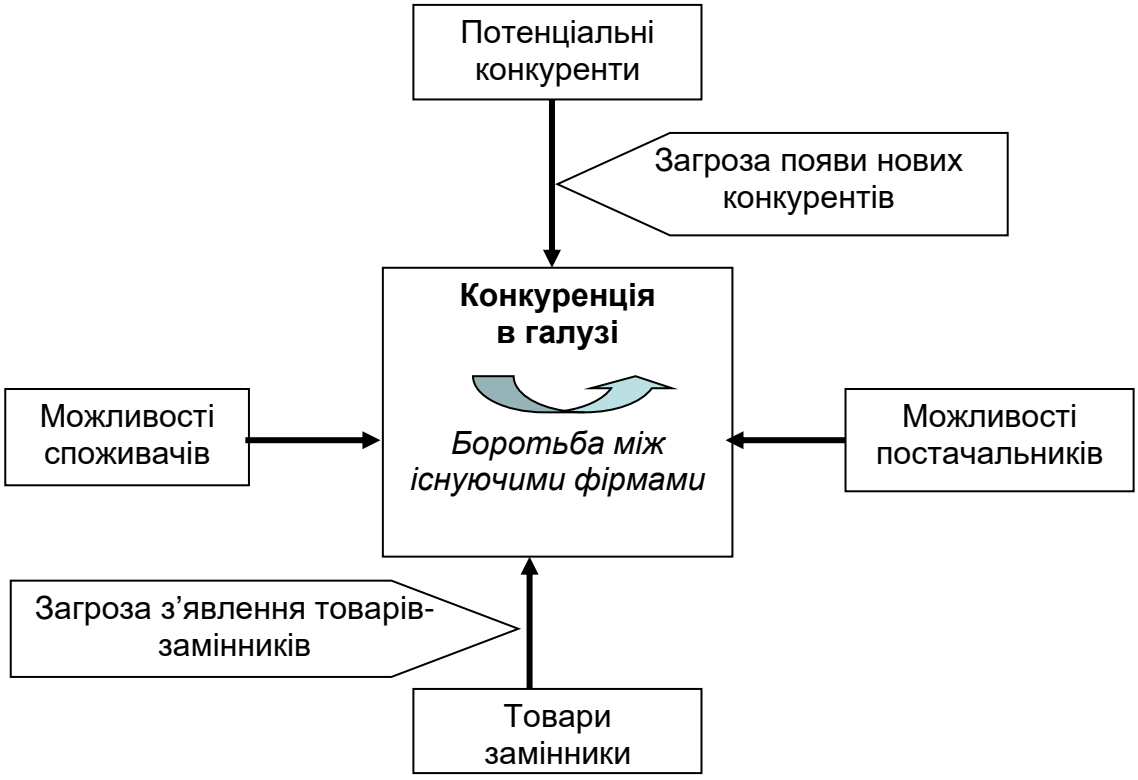


Рис.5.5**. П'ять сил конкуренції (за М. Портером)** [64]

Частіше за все з метою спрощення управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації використовуються такі **функції**:

- маркетинг;
- фінанси;
- операції (виробництво);
- персонал.

Аналіз управління кадровим потенціалом дозволяє оцінити такі процеси:

взаємодію менеджерів і робітників;

прийом, навчання, просування персоналу;

оцінку результатів праці та стимулювання;

створення та прийняття стосунків між робітниками.

Аналіз управління операціями охоплює такі процеси:

виготовлення продукції;

постачання та ведення складського господарства;

обслуговування технологічного парку;

здійснення дослідження та розробки нових товарів;

комунікаційні процеси;

організаційні структури;

норми, правила і процедури;

розподіл прав та відповідальності;

ієрархію підлеглості.

Аналіз управління фінансами охоплює процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів:

підтримку ліквідності активів;

забезпечення прибутковості;

створення інвестиційних можливостей.

Аналіз функції маркетингу охоплює процеси з просуванням товару до покупця.

різноманітність і якість;

методи ціноутворення;

просування продукту на ринку;

вибір ринку збуту;

методи обслуговування клієнтів.

Внутрішнє середовище повністю підпорядковано організаційній культурі, яка визначає відносини між людьми в організації, а також із зовнішнім середовищем.

Об'єктами аналізу внутрішніх можливостей організації є підрозділи та всі сфери діяльності підприємства. Аналіз повинен проводитися із залученням усіх робітників організації, які допомагають:

- визначити недоліки;
- внести пропозиції;
- визначити витрати, ефект від запропонованих заходів.

Оцінку слабких та сильних сторін підприємства доцільно проводити у вигляді таблиці (табл. 5.2).

Для того щоб виживати у довгостроковій перспективі, організація повинна прогнозувати, які труднощі можуть виникнути або які можливості можуть відкритися. Для проведення збалансованого аналізу зовнішнього і внутрішнього факторів виконується SWOT-аналіз: S – сила; W – слабкість; O – можливості; T – загрози.

Таблиця 5.2

Порівняльний характер факторів успіху роботи підприємства на ринку

Ключові фактори успіху	Оцінка факторів		
	Слабкі позиції *–5 –4 –3 –2 –1* ***S***	*0* ***N***	*Сильні позиції* *+1 +2 +3 +4 +5* ***W***
Підприємство в цілому			
Маркетинг			
Технологія			
Виробництво			
Фінанси			
Персонал			

Застосування методу SWOT допомагає встановити зв'язки, що виникають між внутрішніми і зовнішніми чинниками організації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз		Можливості	Загрози
		1 2 3 4	*1 2 3 4*
Сильні сторони	*1 2 3 4*	Поле СиМ	Поле СиЗ
Слабкі сторони	*1 2 3 4*	Поле СлМ	Поле СлЗ

Методологія SWOT передбачає:

- виявлення слабких та сильних сторін;
- з'ясування загроз і можливостей;
- встановлення ланцюга між ними, що в подальшому використовується як формування стратегії організації.

Вибір стратегічних альтернатив організації за результатами аналізу здійснюється згідно із сукупністю етапів (рис. 5.6).

При формуванні стратегії необхідно керуватися такими принципами:

1) стратегія повинна створюватися коротко, без зайвих цифр;
2) повинна бути зрозумілою всім;

3) основні положення не повинні мати різного тлумачення;
4) положення стратегії повинні бути доведені до всіх причетних;
5) може мати життєвий цикл до 10 років.

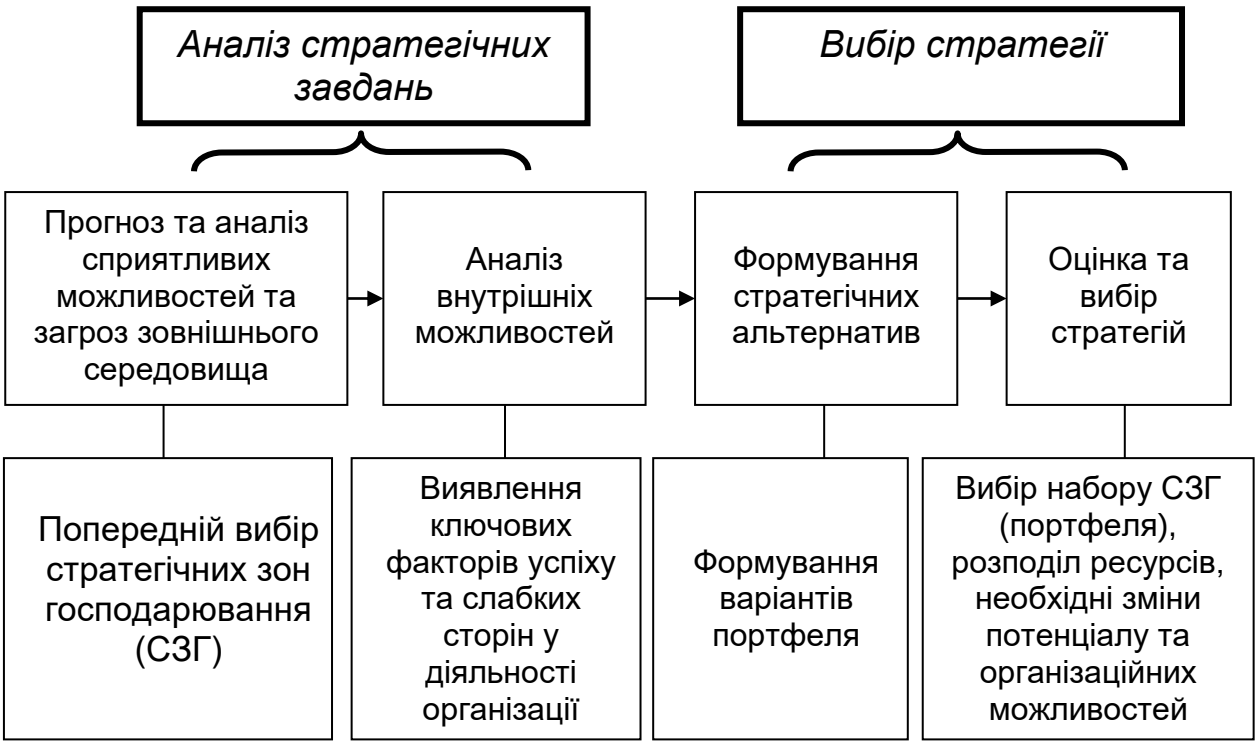


Рис. 5.6. **Етапи вибору стратегічних альтернатив**

Вважаючи, що стратегія може поширюватися на великий відрізок часу, необхідно відслідковувати поточні стратегії.

А. Томпсон і А. Стрікленд запропонували систему факторів моніторингу реалізації стратегії.

Зовнішні фактори:

розмах діяльності фірми;

природа придбань;

структура та спрямованість діяльності;

можливості, на які була орієнтована фірма;

відношення до зовнішніх загроз.

Внутрішні фактори:

цілі фірми;

критерії розподілу ресурсів;

відношення до фінансового ризику;

ступінь концентрації в сфері науково-дослідної та дослідно-конструкторських робіт;

стратегії окремих зон господарювання.

Аналіз портфеля продукції дає наочне уявлення про взаємопов'язані частини бізнесу. При формуванні портфеля стратегій виділяють 6 кроків:

1) визначення ієрархії рівнів аналізу портфеля;
2) визначення одиниць аналізу, тобто зон господарювання;
3) визначення параметрів аналізу портфеля;
4) переведення параметрів аналізу портфеля;
5) збір та аналіз даних;
6) побудова та аналіз матриць портфеля.

Аналіз портфеля допоможе фірмі визначити варіанти, які дозволяють досягти організації своєї мети.

Існують різні ***підходи до визначення типів стратегічних альтернатив:***

І підхід – 4 типи еталонних стратегій:

1. **Концентроване зростання** – стратегії, що пов'язані зі зміною продукту або ринку, але не торкається інших елементів:

- стратегія позиції посилення на ринку;
- стратегія позиції розвитку ринку;
- стратегія позиції розвитку продукту.

2. **Інтегроване зростання** – стратегії, що передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія крокуючої вертикальної інтеграції.

3. **Диверсифіковане зростання** – реалізується, якщо фірма далі не може розвиватися на одному певному ринку, з тим ж продуктом:

- стратегія централізованої диверсифікації (пошуки нової можливості розвитку);
- стратегія горизонтальної диверсифікації (пошук можливості зростання на ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології);
- стратегія конгломеративної диверсифікації (розширення за рахунок виробництва нових продуктів за новими технологіями, які реалізуються на нових ринках).

4. **Скорочення** – застосовується. якщо фірма потребує перегрупування сил після тривалого зростання, або у зв'язку необхідності підвищення ефективності:

- стратегія ліквідації;

- стратегія „збору врожаю” – максимізація доходу від розпродажу продукції;
- стратегія скорочення;
- стратегія скорочення витрат.

II підхід

1. **Обмежене зростання** – передбачає встановлення цілей від досягнутого; застосовується у зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли організація задоволена своїм становищем.

2. **Зростання** – здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівнів цілей над рівнем показників попередніх років; здійснюється в галузі із швидкою зміною технології; використовується до керівників, які прагнуть диверсифікації. Зростання може бути внутрішнім, що призводить до зростання асортиментів продукції, та зовнішнім, яке буває горизонтальним (скупка аналогічних фірм) та вертикальним (покупка фірм-постачальників або продавців).

3. **Скорочення_**– стратегія останнього засобу, коли рівень цілей, що встановлюється, нижчий за досягнутий у минулому:

- ліквідація;
- відсікання зайвого;
- скорочення та переорієнтація.

4. **Сполучення** – об’єднання будь-яких із трьох названих вище стратегій.

Процесу вибору стратегії передує оцінка альтернативних варіантів. Розрізняють якісну (табл. 5.4) та кількісну оцінку.

Таблиця 5.4

Схема якісної оцінки стратегії

Критерії	Ранг				
	дуже високий	*високий*	*задовільний*	*низький*	*дуже низький*
1. Відповідність основній діяльності	+				
2. Технічні можливості		+			
3. Додаткові витрати	+				
4. Вплив на продукцію					
5. Патентна захищеність				+	
6. Загроза конкуренції				+	
7. Імовірність успіху				+	

При виборі стратегії для кількох підприємств або стратегії господарських одиниць одного підприємства можна застосовувати діловий екран, який дає точне уявлення про положення цих одиниць (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Діловий екран

Положення господарських одиниць в організації	Привабливість ринку		
	висока	середня	низька
Високе	1,5		2,3
Середнє			
Низьке		4	

Для вибору стратегії також використовується так звана матриця БКГ (розроблена Бостонською консалтинговою групою), яка будується на основі даних про темп зростання обсягу попиту в галузі та частки на ринку (рис. 5.7).

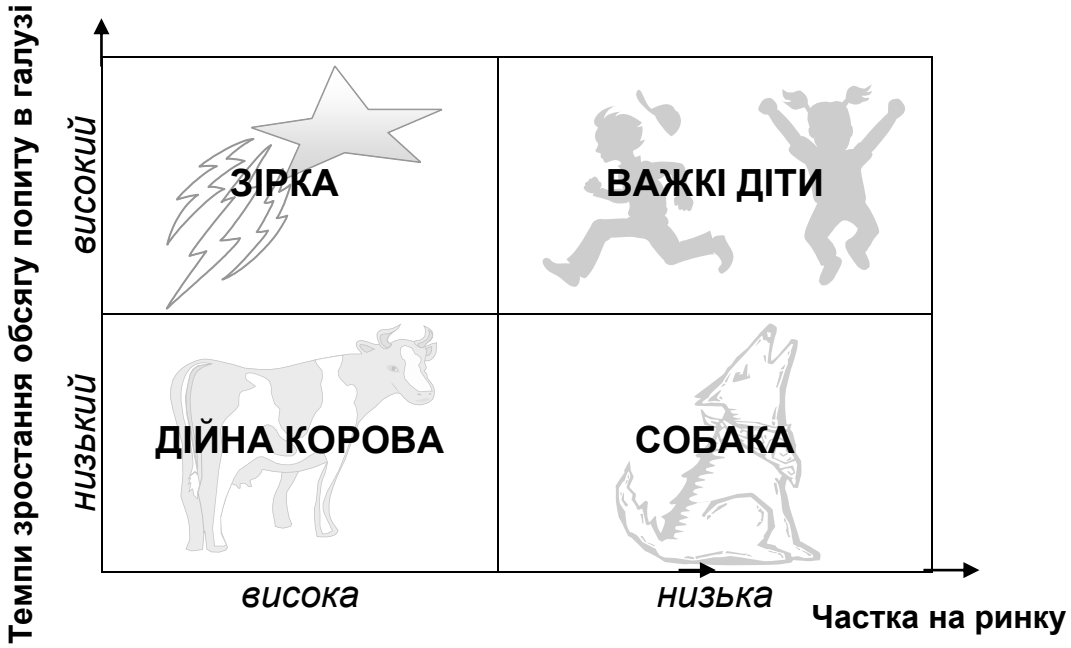


Рис. 5.7. **Матриця БКГ**

На основі матриці БКГ визначають вид товару, для якого визначають певну стратегію:

Зірка – займає лідируюче положення в умовах швидкого зростання ринку.

Дійна корова – дає прибуток при стабільному збуті та високій частці ринку.

Важкі діти – працюють на стадії нововведень.

Собака – потенційно некорисний бізнес.

Матриця БКГ має ряд недоліків, оскільки застосовується на стабільних ринках і використовує мало факторів.

Більш складною є матриця МакКінзі (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Матриця МакКінзі

Конкурентний статус	Прибутковість видів діяльності		
	Низька	*Середня*	*Висока*
Низький	Ліквідація, швидкий вихід з ринку	Стабілізація пошуку ніш	Стабілізація пошуку ніш, значні інвестиції, планове скорочення
Середній	Скорочення напряму мінімальних інвестицій, повільне планування, вихід	Стабілізація, обережне продовження, скорочення	Вибіркове зростання, підтримка сильних сторін
Високий	Підтримка граничної позиції, одержання вигоди, вихід	Вибіркове зростання, контроль інвестицій, підтримка позиції	Зростання, пошуки лідирування, максимальні інвестиції

Для встановлення кількісної характеристики показника, що визначає місце знаходження об’єкта, застосовується метод експертних оцінок (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Оцінка привабливості ринку

Фактори привабливості	Значущість фактора K_i	Оцінка фактора O_i	Результат K_i O_i
1. Розширення ринку	3	1	3
2. Якість ринку	2	1	2
3. Конкурентна ситуація	3	3	9
4. Ситуація, пов’язана із зовнішнім середовищем	1	2	2
Разом	*9*	*7*	*16*

Привабливість ринку визначається за формулою:

$$\text{ПР} = \frac{\sum_{i=1}^{4} K_i \times Q_s}{\sum_{i=1}^{4} K_i}. \qquad (5.1)$$

Оцінка конкурентного статусу підприємства здійснюється на основі даних, наведених у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Оцінка конкурентного статусу

Позиція в конкурентній боротьбі	Значущість фактора K_i	Оцінка фактора O_i	Результат $K_i \cdot O_i$
1. Відносна позиція на ринку	3	3	9
2. Відносний потенціал продукту	2	2	4
3. Відносна кваліфікація керівних кадрів	1	3	3
4. Відносний потенціал НДДР	1	4	3
Разом	7	12	20

На основі даних про прибутковість на ринку та конкурентний статус можна побудувати матрицю спрямованості політики стратегічних цілей (рис. 5.8).

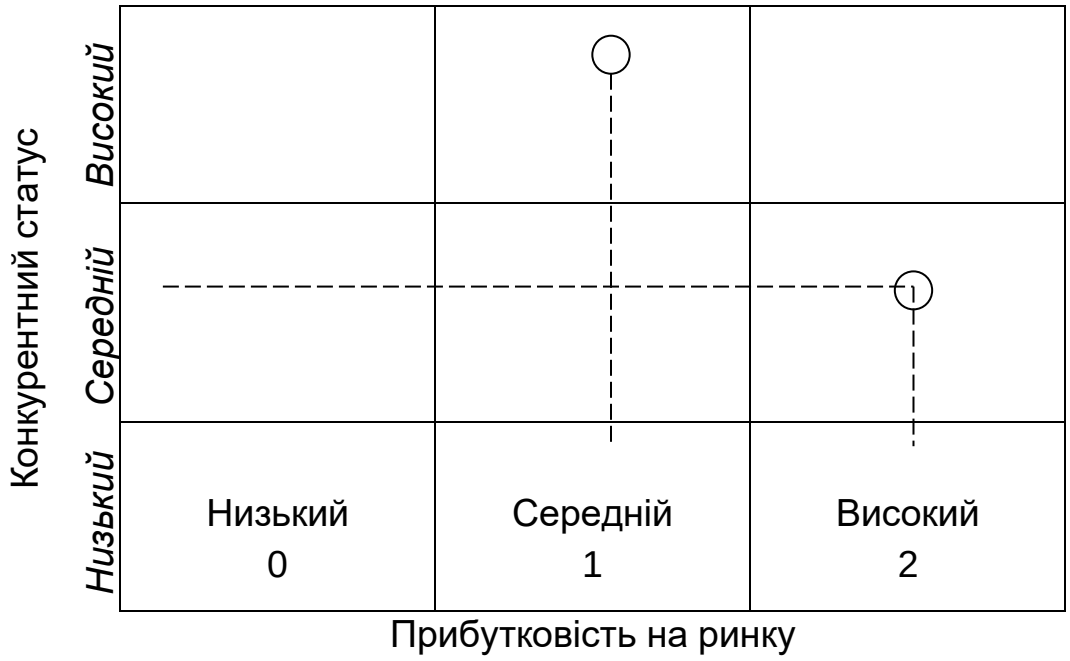


Рис. 5.8. **Матриця спрямованості політики стратегічних центрів**

На основі даних про конкурентну позицію та темпи зростання ринку можна побудувати матрицю А. Томпсона і А. Стрікленда [73] (рис. 5.9).

Після прийняття відповідної стратегії процес управління переходить до **виконання**, при якому розробляються стратегічні плани, мобілізуються людські, фінансові, матеріальні ресурси, вдосконалюються методи і процедури.

Рис. 5.9. **Матриця А. Томпсона і А. Стрікленда**

Практика – забезпечує чітку визначеність у часі, встановлення кінцевих та проміжних дат, визначення конкретних виконавців.

Політика – це загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які полегшують досягнення мети, економічний образ мислення для вирішення проблем у майбутньому, який включає неможливі дії з причин дороговизни, неетичності, державних обмежень.

Процедури – це поетапний припис того, які дії необхідно здійснювати в конкретній ситуації в рамках загальної політики, це стандартні рекомендації, в яких закріплені найбільш прогресивні методи виконання операції, що повторюються.

Точне визначення того, що треба робити в конкретній унікальній ситуації, вони відрізняються від процедур тим, що не мають часової послідовності – **правила**.

Питання для самоконтролю до теми 5

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Основні елементи планування.

3. Етапи процесу планування. Місія організації.
4. Оцінка сильних та слабких сторін організації.
5. Порядок визначення цілей організації.
6. Розробка стратегії підприємства.
7. Реалізація стратегії організації.
8. Аналіз стратегічних та тактичних планів підприємства.
9. Зовнішнє середовище організації.
10. Аналіз внутрішнього середовища організації.
11. Побудова бізнес-плану організації.
12. Тактика діяльності підприємства. Розробка та реалізація.

Ситуаційні вправи до теми 5

Ситуація 1 „Вибір стратегії”

Стан будь-якої організації залежить від ряду факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

1. Можливі характеристики факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ наведені в табл. 5.9. Багатоманітність сполучень характеристик зумовлює широкий діапазон можливих ситуацій, в яких може відбуватися діяльність організації. Дані про характеристики середовища за варіантами наведені в табл. 5.10. Кожна мала група формує відповідний варіанту перелік характеристик факторів розвитку організації.

2. Членам малої групи необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони організації.

Структура проведення SWOT-аналізу (strength - сила; weakness - слабкість; opportunity - можливість; threat - загроза, перешкода):

1) сильні сторони організації (зараз та в майбутньому):

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____;

2) слабкі сторони організації (зараз та в майбутньому):

1._____
2._____

3._____

4._____

5._____;

3) можливості (шанси), що пов’язані зі зовнішніми обставинами:

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____;

4) перешкоди (загрози, небезпеки), які пов’язані із зовнішніми обставинами:

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

3. На основі аналізу небезпек та можливостей, які були виявлені, необхідно обміркувати та аргументувати конкретні завдання, що розраховані на тривалу перспективу розвитку організації. Як допоміжний матеріал можна використовувати перелік завдань, які подаються в табл. 5.11.

Таблиця 5.9

Характеристика зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку організації

Групи факторів	Характеристика стану
1	2
1. Зовнішні фактори	
1. Споживачі продукції	1. Портфель замовлень не сформовано. 2. Портфель замовлень сформовано. 3. Існують можливості більш вигідного збуту продукції
2. Постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів	1. Необхідно багатьох замінити. 2. Претензій немає. 3. Існує можливість більш вигідного придбання ресурсів
3. Конкуренти	1. Сильна конкуренція. 2. Конкуренти не заважають. 3. Ми – монополісти
4. Державне регулювання	1. Сильний тиск, виробництво не прибуткове. 2. Взаємовигідні відносини. 3. Функціонування та розширення виробництва має зиск

Продовження табл. 5.9

1	2
5. Екологія	1. Очистка відходів потребує додаткових витрат. 2. Очистка відходів стандартна. 3. Виробництво екологічно чисте
6. Інформація про стан зовнішнього середовища	1. Замало інформації. 2. Інформація забезпечує поточне функціонування. 3. Інформація забезпечує розвиток
2. Внутрішні фактори	
7. Наявність виробничих потужностей	1. Потужностей недостатньо. 2. Потужності забезпечують поточне виробництво. 3. Потужності дозволяють розширювати виробництво
8. Фізичний та моральний стан устаткування	1. Знос понад 60 %. 2. Знос від 30 до 60 %. 3. Знос до 30 %
9. Наявність виробничої площі	1. Недостатньо площі. 2. Наявна площа забезпечує поточне виробництво. 3. Площа дозволяє розширювати виробництво
10. Потенціал допоміжного виробництва	1. Недостатній. 2. Достатній для поточного виробництва. 3. Забезпечує розвиток
11. Кадровий потенціал спеціалістів	1. Недостатній. 2. Достатній для поточного виробництва. 3. Забезпечує розвиток
12. Наявність сировини, матеріалів, комплектуючих виробів	1. Недостатньо. 2. Відповідає поточному випуску продукції. 3. Існують можливості збільшення постачання
13. Стан паливно-енергетичних ресурсів	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво. 3. Існують можливості збільшення постачання
14. Стан трудових ресурсів	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво. 3. Існують резерви
15. Управлінський потенціал	1. Недостатньо. 2. Забезпечує поточне виробництво. 3. Забезпечує розвиток
16. Стан фінансових ресурсів	1. Дефіцит ресурсів. 2. Доходи перевищують витрати. 3. Можуть забезпечити розвиток
17. Технологія виготовлення продукції	1. Застаріла. 2. Відповідає середньому рівню по галузі. 3. Вище середнього рівня
18. Якість продукції	1. Низька. 2. Стандартна. 3. Забезпечує конкурентоспроможність
19. Рентабельність продукції	1. Низька. 2. На середньому рівні стосовно аналогічних фірм. 3. Вище за середній рівень
20. Інформація щодо внутрішнього стану	1. Недостатня для прийняття рішення. 2. Забезпечує поточне функціонування підприємства. 3. Забезпечує перспективний розвиток виробництва

Таблиця 5.10

Вихідні данні для роботи в малих групах

	Групи факторів																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				

Таблиця 5.11

Спрямованість функціональних та структурних перетворень залежно від ситуацій, що склалися на підприємстві

Ситуації, що склалися на підприємстві (небезпеки та можливі завдання з їх подолання)	Пріоритетна спрямованість структурно-функціональних перетворень
1	2
1. Недостатня забезпеченість сировиною та матеріалами: ❑ пошук нових постачальників; ❑ вжиття заходів щодо відновлення зв'язків з колишнім постачальником	Переважний розвиток постачальних, маркетингових функцій. Розвиток відповідних структурних підрозділів в апараті управління
2. Високі витрати на енергетичні та транспортні послуги: ❑ зниження ергомісткості ринку; ❑ дотримання режиму економії; ❑ пошук більш вигідних договорів з постачання енергетичних ресурсів та транспортних послуг	Пріоритет технологічних та планово-облікових функцій. Виникнення нових завдань у роботі відділу збуту
3. Не забезпечено збут виготовленої продукції: ❑ пошук нових каналів збуту; ❑ вжиття заходів щодо підвищення зацікавленості постійних споживачів; □ активізація реклами	Створення та перетворення структури відділу маркетингу. Розширення робіт з функцій планування та збуту
4. Відсутність попиту на товари: ❑ підвищення якості продукції; ❑ пошук можливостей зниження цін; ❑ більш широка реклама	Розвиток технологічної функції та оперативної системи для поліпшення якості продукції, функції планування та маркетингу. Здійснення перетворень технологічних служб та відділу маркетингу

Продовження табл. 5.11

1	2
5. Недостатня частка ринку: ❑ пошук можливостей збільшення частки ринку; ❑ пошук незаповненої “ніші” на інших ринках збуту профільної продукції; ❑ виявлення характеристик товару, які найбільш приваблюють споживачів	Переважний розвиток маркетингової служби, відокремлення спеціалізованих за функціями відділів, секторів, груп. Підвищення кваліфікації рівня маркетологів
6. Вимушене зниження цін на товари під впливом конкуренції або державного регулювання: ❑ зниження витрат на виробництво товарів; ❑ забезпечення інтенсифікації виробництва за рахунок упровадження ефективних форм мотивації праці	Першочергова увага до розвитку технологічних та маркетингових служб, а також якості виконання планово-облікових функцій
7. Недостатня та несвоєчасна інформація про зовнішнє середовище: ❑ виявлення частки ризику за рахунок неповної та неякісної інформації; ❑ встановлення першочергової спрямованості пошуку додаткової інформації (постачальники, споживачі, конкуренти); ❑ створення надійної системи комунікацій	Пріоритет розширенню маркетингових досліджень. Створення або перетворення служб інформаційного забезпечення
8. Недостатня виробнича потужність: ❑ пошук постачальників нового устаткування; ❑ технологічне переозброєння або реконструкція; ❑ виявлення можливостей використання лізингових послуг	Розвиток технічних та технологічних функцій, служби головного механіка та матеріально-технічного забезпечення
9. Високий рівень зносу устаткування: ❑ модернізація устаткування; ❑ якісне та своєчасне проведення ремонтних робіт; ❑ постійний контроль за додержанням технології обробки деталей на застарілому устаткуванні	Підвищення трудомісткості та розширення масштабів структурних підрозділів за функцією ремонтного обслуговування. Зростання вимог до виконання функціональних обов’язків технологів
10. Недостатній рівень диверсифікації виробництва: ❑ вивчення специфічних запитів окремих груп споживачів; ❑ розширення асортименту продукції	Найбільше зазнають змін функції технічної підготовки та без посередньо виробнича операційна система. Розширюється діапазон маркетингових досліджень
11. Низькі темпи оновлення продукції: ❑ детальний аналіз профільних виробів, що пропонуються іншими виробниками на ринку збуту; ❑ здійснення НДДКР; ❑ перехід до виписку нової продукції	Розширення масштабів маркетингових досліджень. Зростання ролі функцій наукової, технічної та організаційної підготовки випуску продукції, а також оперативного управління виробництвом

Продовження табл. 5.11

1	2
12. Застаріла технологія виготовлення продукції: ❑ перехід власними силами на більш прогресивні технологічні процеси; ❑ придбання нової технології; ❑ підтримання відносин з постачальником технології з питань сервісного обслуговування; ❑ навчання персоналу підприємства з використання нової технології	Збільшення трудомісткості робіт з технологічної та організаційної підготовки виробництва, можлива зміна їх структурних утілень. Розвиток функцій матеріально-технічного забезпечення та управління кадрами
13. Недостатня забезпеченість кадрами: ❑ діагностика кадрового складу за чисельністю та кваліфікацією; ❑ виявлення потреб у кадрах для поточного функціонування та розвитку підприємства; ❑ удосконалення форм підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації; ❑ пошук шляхів залучення висококваліфікованих кадрів (надання пільг, соціальний розвиток)	Зміна структури та підвищення якості робіт за функціями кадрового забезпечення, підготовки та підвищення кваліфікації робітників, службовців, управлінського та керуючого персоналу. Зростання вимог до прогнозування, планування, соціального розвитку колективу підприємства
14. Допоміжне обслуговування не забезпечує нормальну роботу основного виробництва: ❑ виявлення “вузьких місць” у допоміжному виробництві; ❑ прийняття рішень та здійснення робіт зі збільшення пропускної спроможності ремонтного, інструментального або транспортного обслуговування; ❑ укладення договорів з іншими підприємствами на надання послуг на необхідне обслуговування	Залежно від профілю недостатнього потенціалу допоміжного виробництва пріоритетне значення набувають функції, що забезпечують ремонтне, інструментальне, транспортне обслуговування основних цехів підприємства. Можуть підлягати перетворенню також функції планування, технічної підготовки виробництва, матеріально-технічного забезпечення
15. Якість продукції не забезпечує конкурентоспроможності організації: ❑ цілеспрямований аналіз причин низької якості виробу; ❑ порівняльна характеристика власного товару з продукцією конкурентів; ❑ прийняття радикальних заходів щодо підвищення якості виробу	Зростання вимог до виконання функцій технічної та технологічної служб, управління якістю продукції, відділу маркетингу, лабораторії економічного аналізу.
16. Висока собівартість продукції, що випускається: ❑ виявлення причин низької рентабельності виробництва; ❑ максимальне використання внутрішніх резервів, скорочення витрат на виробництво; ❑ використання можливостей ціни товару	Розвиток функції планування, обліку, аналізу, маркетингу. Підвищення відповідальності за прийняття ефективних рішень у всіх виробничих підрозділах і за кожною функцією управління. Може бути потрібною перебудова організаційної структури, вертикальних та горизонтальних зв’язків

Закінчення табл. 5.11

1	2
17. Значна питома вага витрат на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські розробки: ❑ структурно-вартісний аналіз за етапами НДДКР; ❑ скорочення тривалості циклу “наука – виробництво”; ❑ розробка та здійснення заходів з реалізації резервів зниження витрат	Першочергова увага повинна бути зосереджена на функціях управління НДДКР та аналізу витрат
18. Критичний фінансовий стан: ❑ активний пошук платоспроможності споживачів; ❑ скорочення фонду споживання; ❑ періодична зупинка виробництва	Підвищення ролі постачальницької та збутової служб, планових, контрольних, фінансових функцій
19. Недостатня та несвоєчасна інформація про внутрішнє середовище: ❑ виявлення втрат підприємства за рахунок неповної та неякісної внутрішньої інформації; ❑ встановлення переліку споживачів та каналів зв’язку щодо необхідної допоміжної інформації (цілі, структура, завдання, технологія, люди); ❑ розробка та впровадження нової системи інформаційних зв’язків	Пріоритет створення або перетворення служб інформаційного забезпечення
20. Організаційна структура не відповідає стратегії організації: ❑ встановлення спрямованості та масштабів необхідних перетворень; ❑ визначення послідовності змін відповідно до строків реалізації стратегії; ❑ здійснення структурно-функціональних перетворень	Укрупнення або диференціація функцій, зміна їх масштабів, ступеня централізації та інших характеристик. Залежно від цих перетворень – радикальна перебудова або корекція організаційної структури
21. Неефективна робота організації в цілому або її частини: ❑ з’ясування причин неефективності; ❑ виділення структурних підрозділів у самостійні об’єкти; ❑ скорочення виробничого та управлінського персоналу; ❑ ліквідація та приватизація організації	Поступове скорочення чисельності персоналу за функціями управління і виробничими підрозділами, згортання діяльності відділів та служб з подальшою їх ліквідацією або перетворенням відповідно до структури нової організації

4. Наведені ситуації є досить простими, але вони можуть бути спрямовані на вирішення однієї з чотирьох стратегічних альтернатив: обмежене зростання, зростання, скорочення, сполучення альтернатив.

Тема 6. Організація як функція управління

Мета – закласти основи організаційної діяльності підприємства, сформувати навички щодо побудови організаційних структур компанії залежно від типу організації.

Питання до розгляду:

6.1. Поняття та класифікація організацій.

6.2. Сутність функції „організація”.

6.3. Створення організаційної структури.

6.4. Види та типи організаційних структур.

6.1. Поняття та класифікація організацій

☝ ***Організація –*** *група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети або кількох цілей*

Щоб організація мала свою визначеність, необхідна **наявність таких характерних рис**:

- щонайменше двох людей, які вважають себе частиною групи;
- спільної мети, яку члени групи сприймають як обов’язкову для виконання;
- членів групи, які свідомо координують свої зусилля з досягнення важливої для них мети.

Організації бувають формальні і неформальні. **Формальні** організації мають певні організаційні структури, відносини між людьми регламентуються відповідними посадовими інструкціями. **Неформальні** виникають спонтанно, вони є частиною формальних організацій. Люди в них об’єднуються за певними уподобаннями.

Курс менеджменту присвячено в основному розгляду формальних організацій.

☝ ***Внутрішнє середовище організації*** *– це сукупність елементів, зв’язки між ними та взаємовідносин між людьми, які виникають з приводу виробництва продукції або надання послуг*

Усі елементи організації носять мінливий характер, оскільки змінюються під впливом людей, часу, умов. До змінних елементів організації відносяться: мета, завдання, структура, технологія, кадри.

☝ ***Мета*** *– це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти група людей, працюючи разом*

Цілі класифікуються: за рівнями ієрархії, строком дії (перспективні, поточні), масштабністю (глобальні, локальні). Для узгодження цілей окремих підрозділів по досягненню спільної мети застосовується метод „дерева цілей”:

- нульовий рівень – головна (коренева) мета, яка лежить в основі самої організації;
- перший рівень – підцілі (цілі першого рівня), які деталізують головну мету;
- цілі другого рівня – або завдання управління, необхідні для досягнення цілей першого рівня;
- цілі третього рівня – показники, необхідні для вирішення завдань.

З іншого боку, організація – це, перш за все, соціально-економічна система.

☝ ***Система*** *– це цілісність, яка складається зі пов’язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у досягнення цілей системи*

Системи поділяють на **відкриті і закриті**. Системи вивчає “теорія систем”, яка розробила **ключові положення** цієї теорії:

- система – це не просто сукупність частин, це цілісність;
- система повинна мати певну мету, що відокремлює її від зовнішнього середовища;
- закриті системи – такі, що не мають взаємодії із зовнішнім середовищем, вони схильні до ентропії, тобто до вичерпування внутрішніх ресурсів;
- відкриті системи – постійно відшкодовують свої витрати за рахунок зовнішнього оточення;

- для інформування про стан організації необхідний зворотний зв’язок, який надає інформацію про потреби організації;
- кожна організація має підсистеми, але й сама організація є ієрархічною частиною більшої системи, оскільки окрім Всесвіту всі системи є підсистемами;
- не існує найкращого шляху для одержання бажаних результатів діяльності соціальної системи, вони досягаються за допомогою варіюючих ресурсів, процесів, методів залежно від ситуації.

Виходячи з положень „теорії” систем, можна зазначити, що організація – це відкрита система (рис. 6.1).

Рис. 6.1. **Організація – відкрита система**

Розглядаючи організацію як відкриту систему, потрібно пам’ятати, що всі внутрішні ресурси організації мають схильність до *вичерпування*, тому необхідно їх поповнювати. Поповнення відбувається із зовнішнього середовища, яке поділяється на середовище прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу [69].

Фактори прямого впливу: конкуренти, споживачі, профспілки, закони, постачальники, державні органи.

Фактори непрямого впливу: науково-технічний прогрес, стан економіки, соціокультурні фактори, політичні фактори та міжнародні події. Науково-технічний прогрес визначає розвиток внутрішньої перемінної організації – технології. Стан економіки впливає на вартісні показники всіх ресурсів та купівельну спроможність споживачів. Соціально-культурні фактори створюють життєві принципи та традиції. Політичні фактори – настрої адміністрації законодавчих органів та суддів відносно певного бізнесу. Міжнародні події пов’язані з посиленням глобалізації економіки, застосуванням ресурсів, які відсутні в певних країнах, та неможливістю уникнути впливу міжнародних негативних подій.

6.2. Сутність функції „організація”

Організація як процес – є функція, що найбільш і безпосередньо пов’язана із систематичною координацією виконання багатьох завдань і відповідно формальними відносинами людей, що їх виконують [18; 20; 55].

Існує два основних аспекти організаційного процесу:

1) поділ фірми на підрозділи відповідно до цілей і стратегій;
2) взаємовідношення повноважень, що поєднує вище керівництво з нижчим рівнем працівників та забезпечує розподіл і координацію завдань.

Функція „організація” забезпечує:

- узгоджену діяльність усіх систем виробничо-комерційної системи підприємства;
- раціональну організацію праці робітників;
- задоволення потреб з усіх необхідних ресурсів;
- використання ресурсозберігаючих технологій;
- оптимізацію рівнів управління на кількості ланок, необхідних для випуску продукції.

Люди є центральною ланкою, визначальним фактором будь-якої моделі управління, у будь-якій ситуації. Виділяють три основні аспекти **людської змінної**:

1) індивідуальна поведінка людини (рис. 6.2);
2) поведінка у групі (груповий аспект);
3) поведінка керівника в ролі лідера.

Здібності – це притаманні людині якості, що пов’язані зі спадковістю та набутим досвідом. Проявом здібності є обдарованість, схильність, тобто той потенціал людини, який забезпечує виконання певної роботи.

Потреби – це внутрішній стан, психологічне чи фізіологічне почуття відсутності чогось. З точки зору управління організація повинна створювати ситуацію, при якій задоволення потреб окремої людини призводить до досягнення цілей організації. З потребами пов’язані такі поняття: очікування та сприйняття стимулів до праці.

Погляди – соціальна настроєність, точка зору відносно чогось.

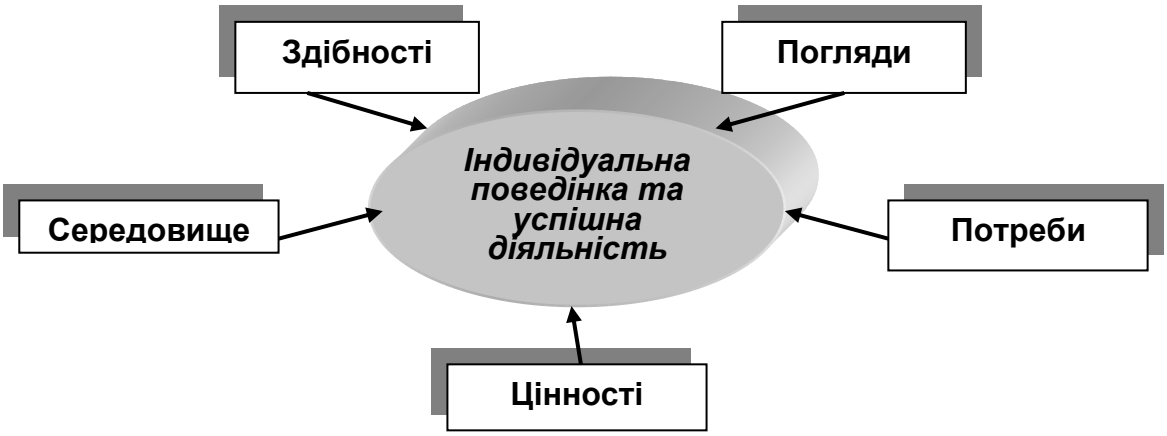


Рис. 6.2**. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність людини**

Цінності – загальні переконання, віра з приводу того, що є добре, а що погане. Організація повинна виробляти власну систему цінностей, що створює власну культуру та позитивне сприйняття організації.

Середовище – це система виховних заходів щодо певної людини для формування індивідуальної поведінки людини в межах організаційних цінностей без пригнічення його особистості.

Груповий аспект пов'язаний із цінностями організації в цілому. **Група** – це сама організація або інший неформальний колектив, що існує в межах організації. Організація повинна прагнути до формування відповідних цінностей у кожного працівника, а в разі виникнення неформальних груп – до залучення їх до загальних цінностей, тобто якщо неформальні групи створені, то їх норми та правила поведінки не повинні суперечити загальним цінностям організації.

Лідерство – засіб, за допомогою якого керівник впливає на підлеглих та змушує діяти їх певним чином. Стилі керівництва: авторитарний; демократичний; ліберальний. Залежно від ситуації можуть використовуватися різні стилі. Мистецтво менеджера розкривається через спроможність застосування оптимального стилю у відповідних умовах.

Дуже важливу роль також для здійснення ефективної організації в межах підприємства відіграють повноваження та їх делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси фірми та спрямовувати зусилля робітників та виконання робіт. Повноваження надаються певній посаді, яку обіймає людина.

Межа повноважень визначається політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями.

Треба розрізняти повноваження і владу. Повноваження показують, що посадова особа повинна робити, влада – те, що людина, яка обіймає цю посаду дійсно робить, використовуючи навички лідера.

Делегування – передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Робота повинна бути делегована тому найнижчому рівню організації, на якому існує відповідна компетенція та інформація для її ефективного використання. Для того щоб робота була виконана, людина повинна бути наділена формальними правами, які можуть бути порівняними з відповідальністю.

Для делегування повноважень менеджеру слід оцінювати важливість справ та їх терміновість [12; 13]. Принципи делегування:

1. Парето (або 80:20) (рис. 6.3).

Витрати	*Результати*
80 % часу	20 % роботи
20 % часу	80 % роботи

Рис. 6.3. **Принцип делегування повноважень за Парето**

2. ABC (або принцип Ейзенхауера) (рис. 6.4):

A – це завдання, які потребують термінового виконання, складають 15 % кількості всіх завдань, але мають 65 % значущості для кінцевого результату.

B – завдання, які передбачають визначення термінів виконання, складають 20 % від завдань і мають 20 % значимості.

C – завдання, які повинні бути делеговані підлеглим, складають 65 % завдань і мають 15 % значущості.

? – відхилення робіт, неприйняття його до виконання на цьому ієрархічному рівні.

3. Альпи:

складання завдань;

оцінка тривалості їх виконання;

резервування часу (60 % – активних дій, 40 % – резервів);

прийняття рішень з пріоритетів та делегування;

контроль та перенос того, що не зроблено.

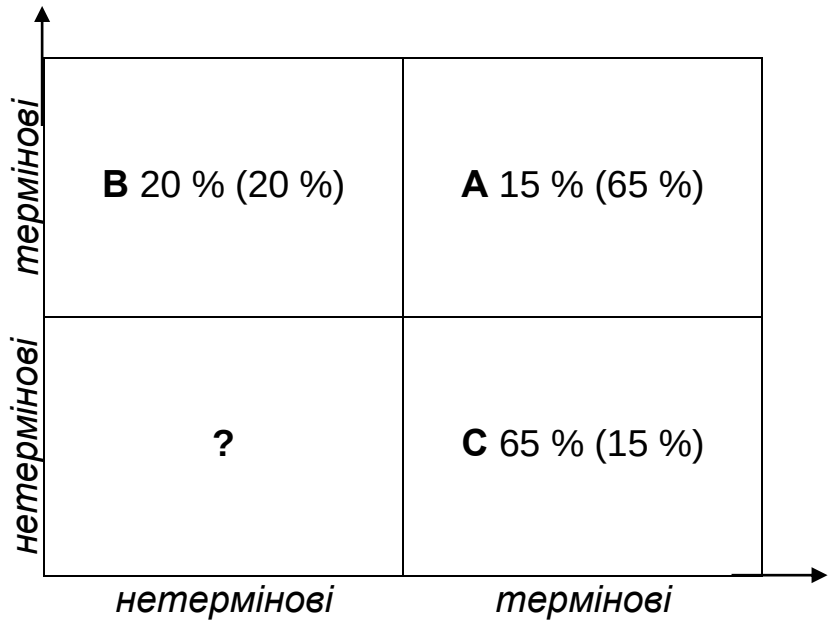
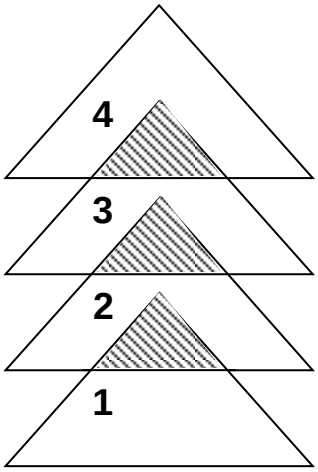


Рис. 6.4. **Принцип делегування повноважень ABC**

Рівнем управління організації вважається та її частина, в рамках якої і відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими чи нижчими частинами.

На практиці існують дві системи розподілу відповідальності та повноважень:

1. „Ялинка" (рис. 6.5).



Рівні управління

4 – Директор

3 – Начальник цеху

2 – Начальник дивізії

1 – Бригадир

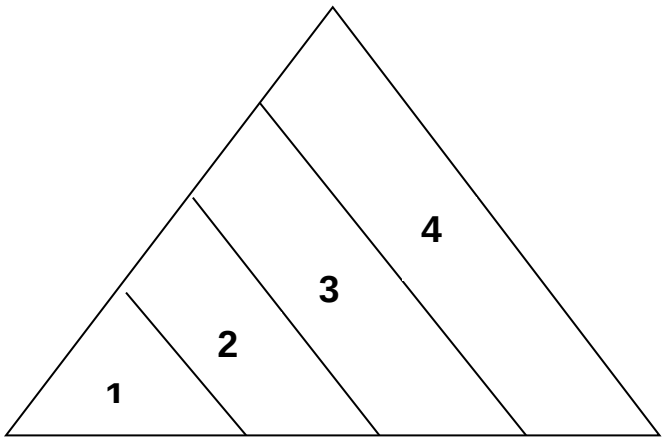
– зона прав та відповідальності певного рівня управління;

– зона поглинання повноважень нижчого рівня вищим рівнем управління в організації

Рис. 6.5. **Система розподілу відповідальності та повноважень „Ялинка"**

Ця система відрізняється високою чіткістю у фіксації прав та відповідальності кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти винного за невдачу.

2. „Матрьошка” (рис. 6.6, 6.7).



Рівні управління

4 – Директор

3 – Начальник цеху

2 – Начальник дивізії

1 – Бригадир

Рис. 6.6. **Система розподілу відповідальності та повноважень „Матрьошка”**

Ця система чисельного або подвійного підпорядкування, коли права нижчих керівників повністю підпорядковуються керівниками вищого рівня.

Існують дві концепції процесу передачі повноважень:

1. Класична концепція організаційних повноважень (рис. 6.7).

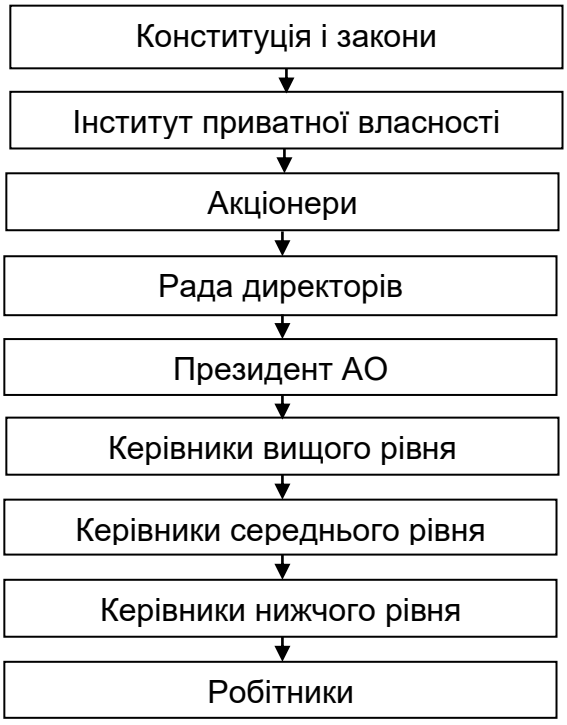


Рис. 6.7. **Класична концепція організаційних повноважень**

2. Концепція прийняття повноважень передбачає, що повноваження – це інформація, на основі якої учасник організації спрямовує свої дії та визначає, що саме він зобов'язаний або не повинен робити в рамках завдань організації (рис. 6.8).

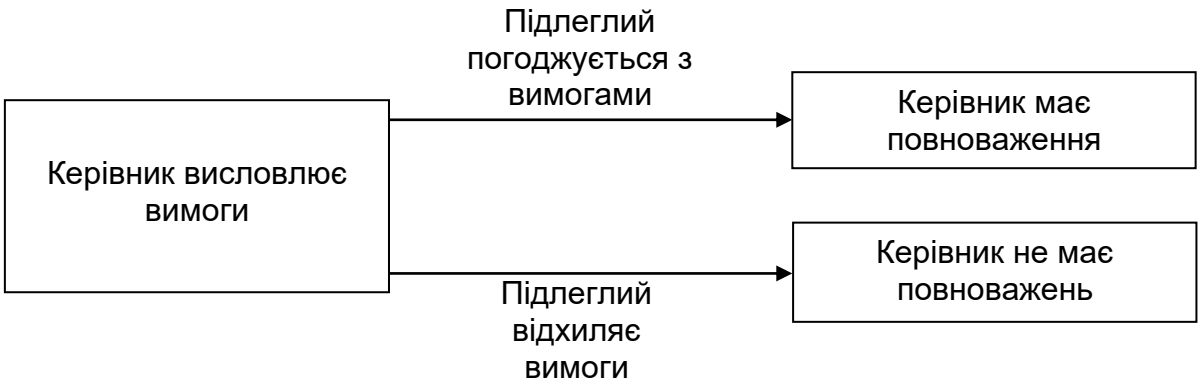


Рис. 6.8. **Концепція прийняття повноважень**

Межі повноважень вказують на кількість прав з використання ресурсів та керування людьми. Межі повноважень розширюються в напрямку більш високих рівнів організації.

Розрізняють такі види повноважень:

Лінійні – повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Делегування лінійних повноважень складає ієрархію рівнів управління, носить назву скалярний процес, або ланцюг команд.

Апаратні (штабні) – повноваження різних фахівців, які виробляють рекомендації для діяльності керівництва.

Основні типи апаратних повноважень:

консультативні;

обслуговуючі;

особистісні.

Апарат, який виникає для виконання апаратних повноважень, може мати проблеми з лінійними керівниками, тому досить часто розширюються повноваження апарату за рахунок:

- обов'язкового узгодження;
- паралельних повноважень;
- функціональних повноважень.

6.3. Створення організаційної структури

Організаційна структура – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в стійких взаємовідносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого [57]. Елементи структури:

окремі робітники;

служби та інші ланки структурного управління;

зв'язки між підрозділами і окремими робітниками.

Зв'язки поділяються:

1) за кількістю рівнів управління:

– горизонтальні – це однорівневі, що носять характер узгодження;

– вертикальні – багаторівневі, що носять характер підлеглості;

2) за характером підлеглості:

– лінійні – забезпечують просування управлінських рішень між лінійними керівниками, що повністю відповідають за діяльність організації чи підрозділу;

– функціональні – виникають між керівником та функціональним підрозділом стосовно забезпечення обґрунтованості управлінських рішень.

У рамках організаційної структури відбувається управлінський процес та розподіл завдань і функцій управління, а також прав і відповідальності за їх виконання. Принципи організаційної структури:

- структура повинна відбивати мету та завдання організації;
- структура повинна бути залежною від виробництва та змінюватися залежно від модифікації виробництва;
- структура повинна показувати функціональний розподіл праці та обсяг повноважень робітників;
- структура повинна відповідати соціально-культурному середовищу та умовам функціонування;
- структура повинна забезпечувати відповідність між функціями і повноваженнями, кваліфікацією і рівнем культури.

Фактори, що впливають на організаційну структуру:

1 Внутрішні:

технічні;

організаційні;

економічні.

2 Зовнішні:

територіальне розташування;

кліматичні умови;

стан економіки;

обсяг та характер зовнішніх зв’язків;

законодавство.

Кожна організаційна структура характеризується:

- схемою;
- розписом;
- положенням про розподіл;
- посадовими інструментами для виконавців.

☝ ***Організаційна структура*** *– логічні взаємовідносини рівнів управління та підрозділів, що побудовані у спосіб, який дозволяє найбільш ефективно досягти мети організації*

Структура організації має логічне та кількісне визначення і залежить від двох концепцій: розподілу праці та сфери контролю.

Спеціалізований розподіл праці призводить до того, що певна робота закріплюється за спеціалістом, тобто за людиною, яка може виконати цю роботу краще за інших з точки зору організації як цілісної системи.

Сфера контролю (керованості) – кількість підлеглих, що підпорядкована одному керівникові.

Структура організації – набір спеціалізованих підрозділів, які спроможні виконувати роботу відповідно до горизонтального розподілу праці, який сприяє досягненню спільної мети (рис. 6.9).**Підрозділ** – функціональна сфера, в якій виконуються певні види робіт, що необхідні для забезпечення досягнення мети організації. У зв’язку з вертикальним розподілом праці, тобто виділенням робіт з координування розподілу праці виникає **ієрархія управлінських рівнів**:

вищий рівень – top-менеджери – приймають рішення, що життєво важливі для всієї організації;

середня ланка – meddle-менеджери – спеціалізуються за певними видами діяльності;

нижча ланка – lower-менеджери – молодші начальники та лінійні керівники, що безпосередньо співпрацюють із виконавцями.

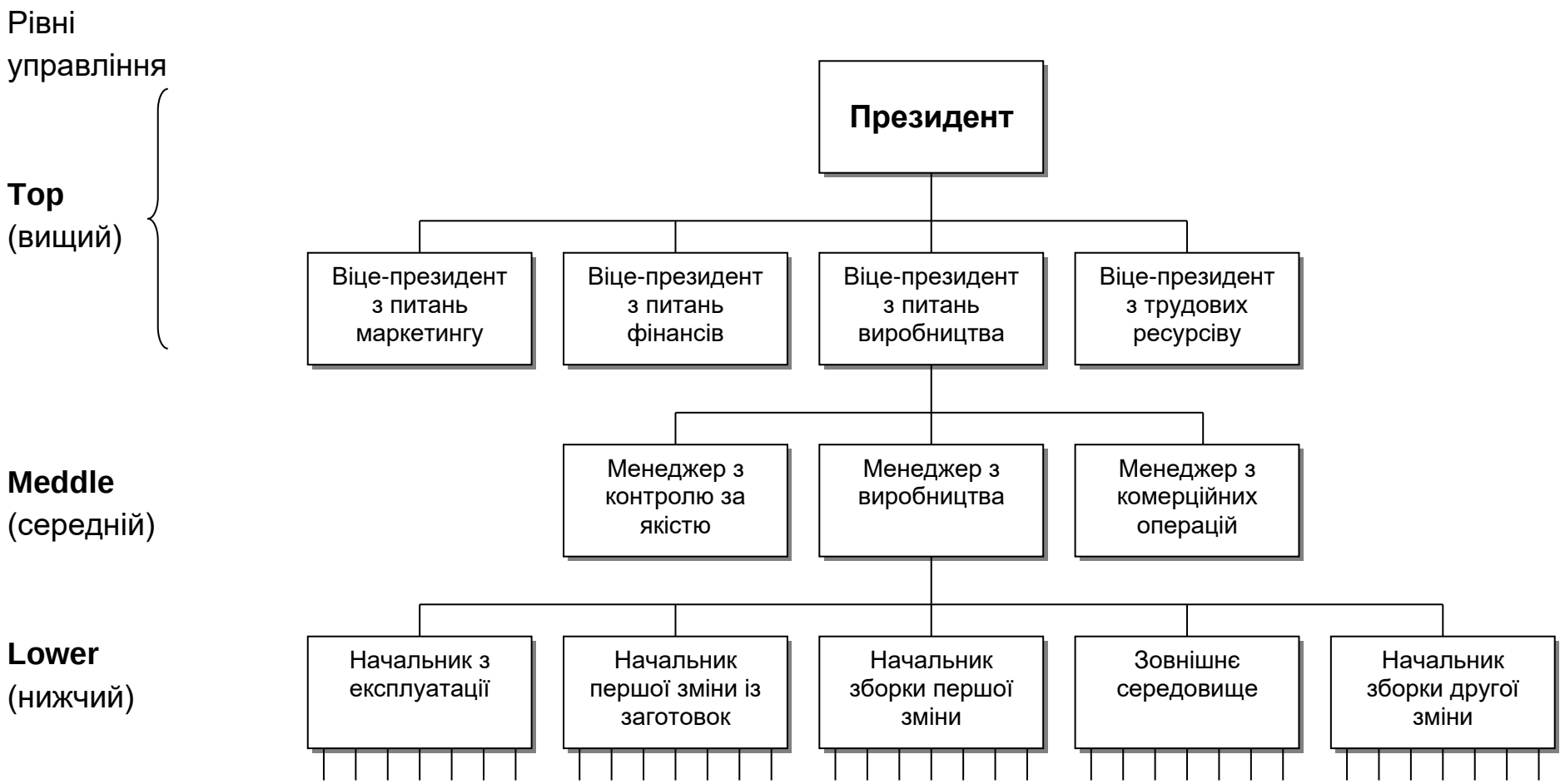


Рис. 6.9. **Структура організації**

Кожному керівникові може бути підпорядкована певна кількість підлеглих (сфера управління). Якщо одному керівникові підпорядковано мало підлеглих, то сфера керованості називається „вузькою”. Це призводить до виникнення ієрархічних рівнів, до їх великої кількості, а в цілому структура має назву „високої” структури.

Якщо сфера управління „широка”, то кількість ієрархічних рівнів зменшується і виникає „плеската” організаційна структура.

Практичний досвід та наукові дослідження привели до висновку, що оптимальним діапазоном управління є кількість від 3 до 7 підлеглих. Залежно від ієрархічної побудови структури управління формуються завдання щодо окремої посадової особи.

☝ ***Завдання*** *– певна робота, серія робіт або частина, яка виконується способом, що встановлено раніше, і в термін, що вказаний заздалегідь*

Завдання визначається щодо посади, а не щодо людини. Завдання поділяються на три категорії: робота з людьми; робота з предметами; робота з інформацією.

Важливу роль в організації роботи на підприємстві відіграє існуюча технологія переробки ресурсів у товари та послуги.

☝ ***Технологія*** *– це сполучення обладнання, кваліфікаційних навичок, інфраструктури інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації та людях*

Існують різні класифікації технологій [10].

Джоан Вудворд запропонувала поділяти технології на такі групи:

- **одиничні** (дрібносерійні) – індивідуальні, застосування яких передбачає виготовлення одного або невеликої кількості однакових виробів, що здійснюються робітниками високої кваліфікації з невеликою продуктивністю праці на універсальному обладнанні;
- **масові** (крупносерійні) – виготовлення великої кількості ідентичних виробів; для чого застосовується спеціальне обладнання, виробництво добре механізоване, автоматизоване, робітники мають низьку кваліфікацію, продуктивністю праці висока;

- **безперервні** – використовується автоматизоване обладнання, що працює цілодобово, виготовляючи однакові за характеристиками продукти різних обсягів (наприклад, сірчана кислота).

За **Джеймсом Томпсоном** технології поділяються на групи:

– **багатоетапні** – виготовлення виробу у певній послідовності операцій (заготовчі, обробні, складальні);

– **посередницькі** – характеризуються зустрічами людей при наданні певних послуг (наприклад, банківських);

– **інтенсивні** – характеризуються застосуванням спеціальних навичок для проведення певних змін матеріалів, що поступають у виробництво (монтаж фільму).

Жодна з наведених видів технологій не є найкращою, кожна має право на життя, в межах одного виробництва можуть застосовуватись декілька видів технологій.

У рамках організації діяльності підприємства слід також розрізняти такі поняття, як:

Диверсифікація виділеної частини організації таким чином, щоб кожна робота одержувала певний ступень закінченості.

Інтеграція – узгодження дій для досягнення мети.

Незалежно від класифікації розрізняють організації:

- централізовані – керівники вищої ланки залишають за собою більшу частину повноважень;
- децентралізовані – повноваження розподілені по нижчим рівням управління, дуже широкі повноваження мають керівники середньої ланки.

Виділяють такі критерії оцінки структури управління:

1. Спроможність до підвищення рентабельності за рахунок використання наявних ресурсів.
2. Спроможність до підвищення за рахунок науково-технічного прогресу.
3. Спроможність швидко реагувати і реструктурувати виробництво відповідно до змін ринкової кон’юнктури.
4. Спроможність до підвищення продуктивності праці за рахунок подеталізованої чи пооперaційної спеціалізації виробництва.
5. Спроможність системи до саморозвитку.

6.4. Види та типи організаційних структур

Розрізняють два основні види організаційних структур: бюрократичні та органічні.

До бюрократичних структур відносяться*:*

1. **Лінійна структура.** При такій структурі кожний виконавець має одного і тільки одного безпосереднього керівника, від якого він отримує команди з усіх питань виробничої діяльності (рис. 6.10).

Достоїнства:

- відсутність можливості перекручення команд керівника;
- висока оперативність управління;
- відносно невеликі витрати на управління.

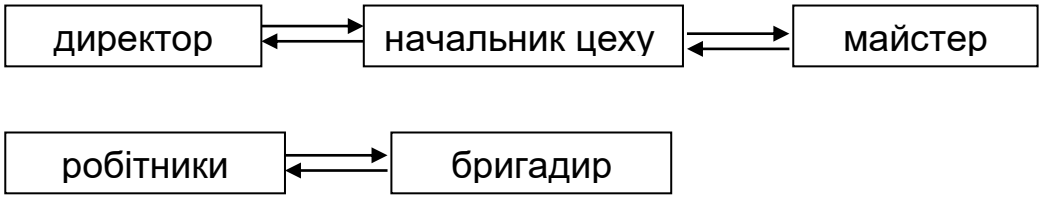


Рис. 6.10. **Лінійна структура управління**

2. **Функціональна структура** (рис. 6.11).

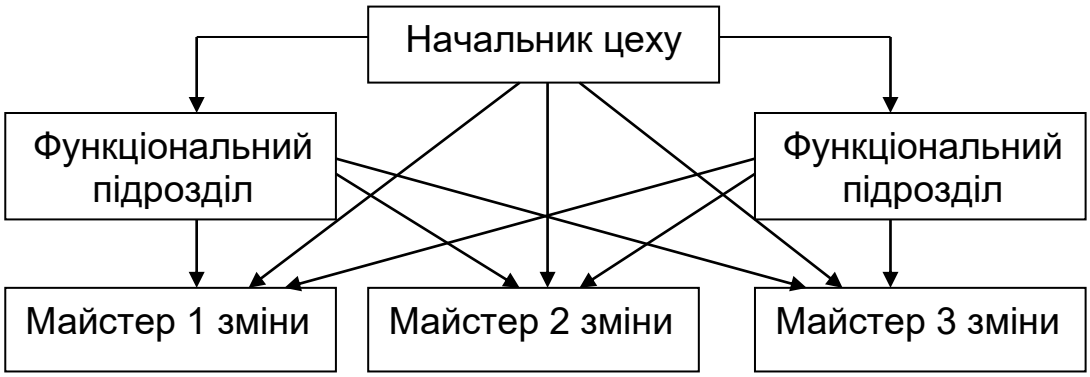


Рис. 6.11. **Функціональна структура управління**

При цьому типі структури функціональним підрозділам надається право давати вказівки виконувачам зі свого кругу проблем, наряду з основними керівниками підрозділу. Вона усуває головний недолік лінійної структури, що пов’язаний з нерівноцінністю рішень за окремими сферами управління.

Недоліки:

- можливість суперечливості команд управлінських структур;
- зниження оперативності менеджменту;
- збільшення чисельності менеджерів;
- порушення принципу єдиноначальності.

3. **Лінійно-штабна структура** (рис. 6.12). Щоб зменшити вплив недоліків лінійної та функціональної структур, на практиці широко використовується лінійно-штабний тип структури. Функціональні підрозділи існують як штаби при керівникові. Самі ж рішення втілюються керівниками.

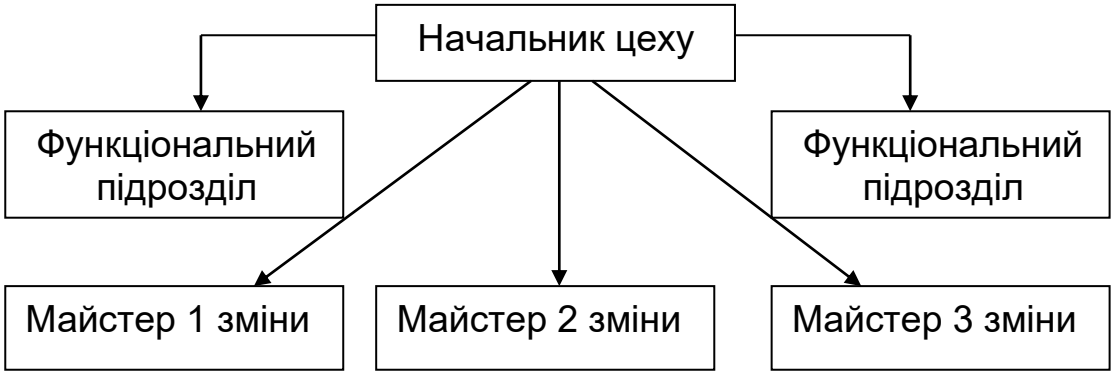


Рис. 6.12. **Лінійно-штабна структура управління**

Іншим видом організаційних структур є *органічні* або *адаптивні* структури. Структура управління бюрократичного типу у міру розвитку виробництва стає гальмом ефективності управління. Щоб організації мали можливість реагувати на зміни оточуючого середовища і впроваджувати нові технології, були розроблені ці структури.

1. Типовими представниками адаптивних структур є **матричні структури управління** (рис. 6.13).

Члени проектних груп підкорюються як керівникові проекту, так і керівникам своїх функціональних підрозділів. Керівник володіє так званими проектними повноваженнями і несе повну відповідальність за реалізацію тільки одного власного проекту. Керівник звичайного відділу “розривається” між декількома проектами одночасно.

Недолік: складність.

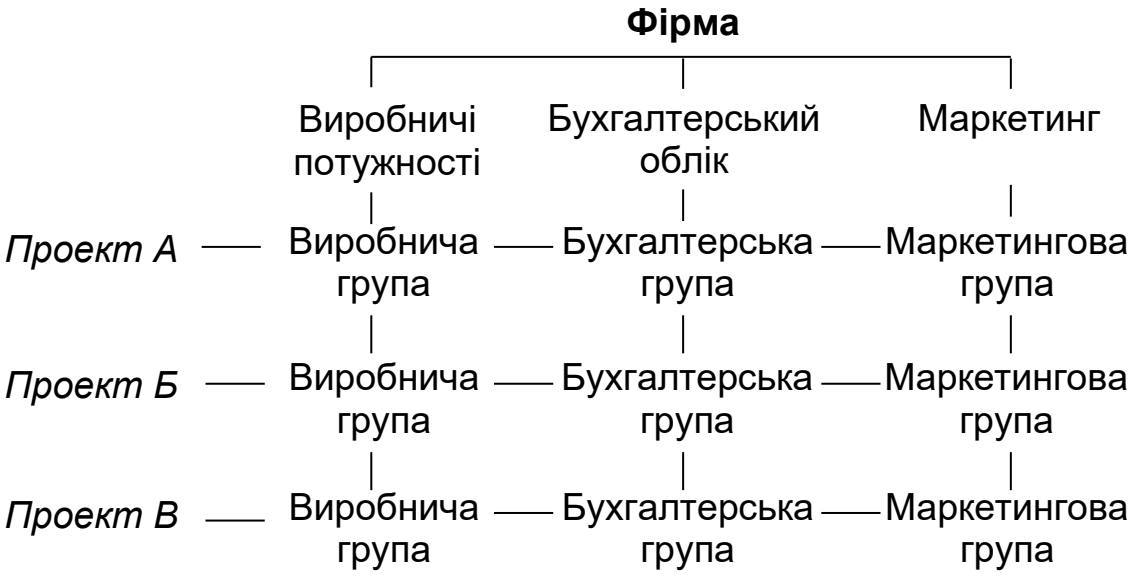


Рис. 6.13. **Матрична структура управління**

2. **Дивізіональні структури** (рис. 6.14, 6.15). Розподіл організації на елементи і блоки відбувається не за відділами, а за видами товарів та послуг, групами покупців. До них відносяться: регіональні, продуктові, що орієнтуються на споживача.

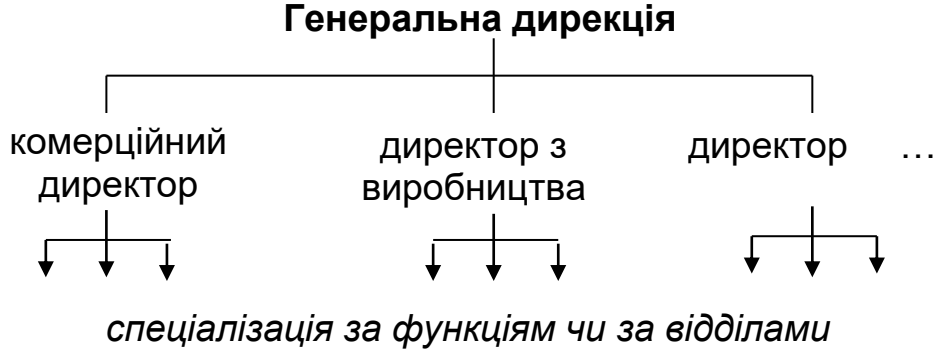


Рис. 6.14. **Дивізіональна структура управління**

Дивізіональна структура орієнтована на споживача: підрозділи групуються коло певних категорій споживачів. Недолік: дублювання управлінських функцій. Достоїнство: концентрація зусиль на потребах споживача, розвиток досвіду у сфері споживання.

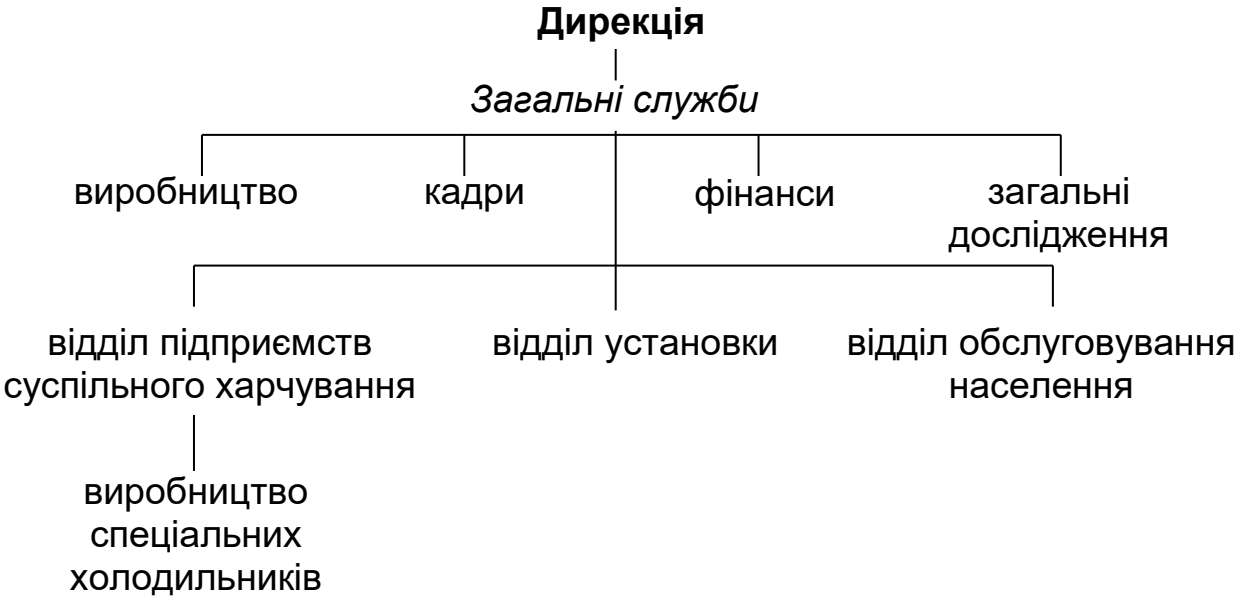


Рис. 6.15. **Дивізіональна структура управління**

3. **Неформальні структури**. Відображають взаємовідносини між робітниками організації, які формуються за межами формальних організаційних структур. Існують майже в кожній організації.

4. **Регіональні структури**. Якщо діяльність організації охоплює значні географічні зони, в тому числі й інші зони. Головні підрозділи формуються відповідно до місця розташування виробничих або побутових частин корпорації. Розвиток територіальних структур логічно призводить до створення дивізіональних і глобальних структур.

Достоїнства: місцева відповідальність нижчого рівня, наголос на локальні ринки і проблеми.

Недоліки: потреба великої кількості лінійних менеджерів, ускладнення контролю.

5. **Продуктова структура** характеризується:

- відсутністю можливості перекручення розпоряджень керівника через відсутність проміжних ланок менеджменту;
- високою оперативністю управління;
- невеликими витратами на управління;
- гнучкістю у використанні капіталу;
- зростанням і диверсифікацією товарів.

Недолік: велика кількість лінійних менеджерів, складність контролю.

6. **Дорадчі структури**. Відображають форми обговорення рішень в організації. Функції: обмін інформацією між робітниками, прийняття рішень групами робітників.

7. **Бригадна структура управління** – групова форма організації праці та виробництва (рис. 6.16).

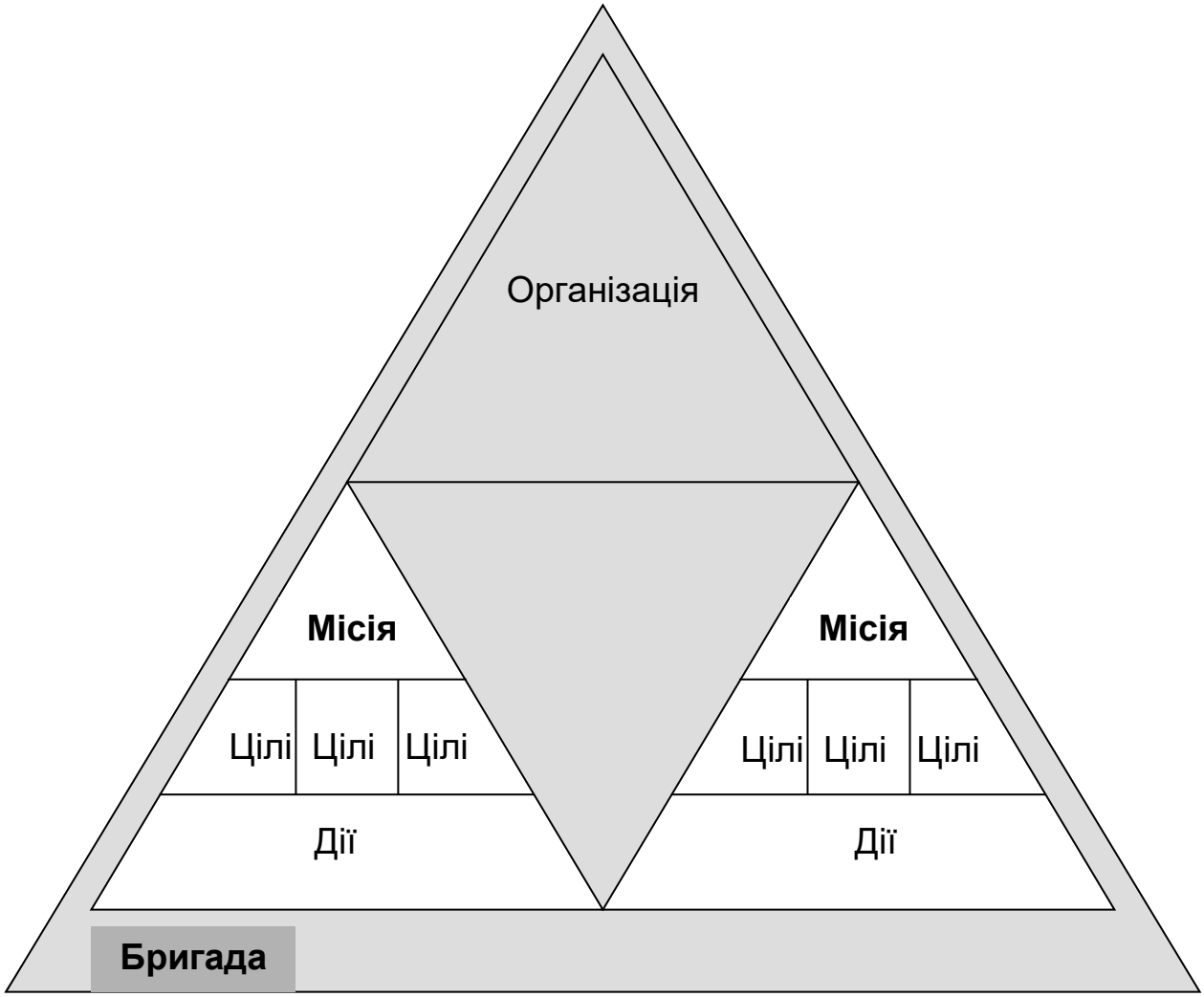


Рис. 6.16. **Схема бригадної структури управління**

Окрім класичних типів організаційних структур, Г. Мінцберг виділив п’ять додаткових організаційних структур: проста; машинна бюрократія; професійна бюрократія; розмежована бюрократія; тимчасова бюрократія (рис. 6.17).

Проста – характеризується слабким розвитком технологічного структурування, невеликою кількістю людей, нерозвиненою ієрархією, неможливістю формалізації відносин, відсутністю навчання персоналу.

Машинна – протилежність простої структури, характеризується спеціалізацією, раціоналізацією та стандартизацією робочих процесів. Така структура складається із спеціалістів, що мають велику неформальну владу, навіть якщо вони не включені до лінійної організації, оскільки вони стандартизують роботу інших.

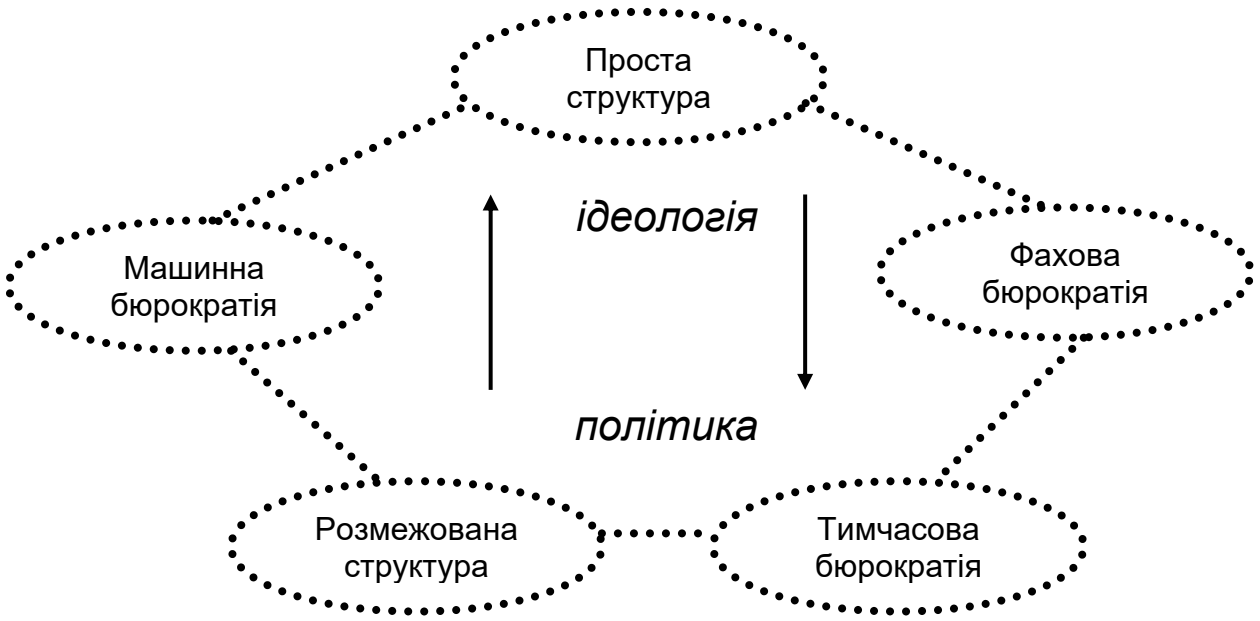


Рис. 6.17. **Організаційні структури за Г. Мінцбергом**

Фахова – спирається на майстерність професійних робітників (вчителі, лікарі), які складають оперативне ядро організації. Таким фахівцям надається велика автономія у наданні послуг клієнтам. Координація здійснюється через систему стандартів (плани, рекомендації). У таких організаціях виникає паралельна структура адміністративного управління, яка за своєю природою повинна забезпечувати нормальні умови діяльності фахівців, а замість цього починає конкурувати з нею, прагне підкорити, створюючи конфліктні ситуації.

Розмежована – характеризує не стільки об’єднану організацію, скільки об’єднання квазіавтономних підрозділів під владою центральної адміністрації. Центральна адміністрація має назву “головний офіс”, підрозділи – “відділення”. Розподіл функцій робить підрозділи незалежними при прийнятті рішень, головним елементом центру є стандартизована звітність.

Тимчасова – інноваційна структура, яка дозволяє створити атмосферу без формалізації та стандартизації. У них відбувається об'єднання спеціалістів у функціональних підрозділах і невеликих групах, зорієнтованих на функціональні проекти.

Питання для самоконтролю до теми 6

1. Організація як об'єкт управління. Ознаки організації.
2. Поняття та склад „організаційної діяльності".
3. Типи організацій в Україні.
4. Організаційна структура управління організації та принципи її побудови.
5. Схеми побудови управління.
6. Методи проектування та моделювання організаційних структур.
7. Структура і функції апарату управління.
8. Проектування систем менеджменту підприємства.
9. Лінійно-функціональна організаційна структура організації (схема, переваги, недоліки).
10. Дивізіональна організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
11. Матрична організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
12. Сітьова організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
13. Командна організаційна структура (схема, переваги, недоліки).
14. Характеристика системи делегування повноважень та відповідальності.
15. Охарактеризуйте значення людського фактора в управлінні організацією.

Ситуаційні вправи до теми 6

Ситуація 1 „Металургійна компанія" [21, с. 143]

Віталій Звєрєв, генеральний директор металургійної компанії, доповідав раді директорів організаційну будову компанії. Схема спроектованої ним організаційної структури зображена на рис. 6.18.

Коли один член ради спитав його, що він думає про таку велику кількість людей, підпорядкованих йому безпосередньо, Віталій відповів:

„Я не вірю в теорію, згідно з якою керівники повинні мати обмежену кількість підлеглих. Це розбазарює ресурси та створює бюрократію. Всі мої підлеглі – гарні люди і знають, що вони повинні робити. В будь-яку хвилину вони можуть звернутись до мене за допомогою в рішенні будь-яких проблем. Вони мають відчуття близькості до керівництва. Крім того, я віддаю перевагу знати все з перших рук, як кожний із них працює, й вказувати на недоліки та помилки негайно. Та якщо завідуючий секції у великому універсальному магазині може мати в якості підлеглих 25 – 30 людей, то я просто повинен бути здатним управляти хоча б дев'ятнадцятьма. Також, декілька підлеглих недостатньо завантажують керівника роботою, і я вважаю, що ви поставили мене на цю посаду для того, щоб я працював на компанію весь робочий день".

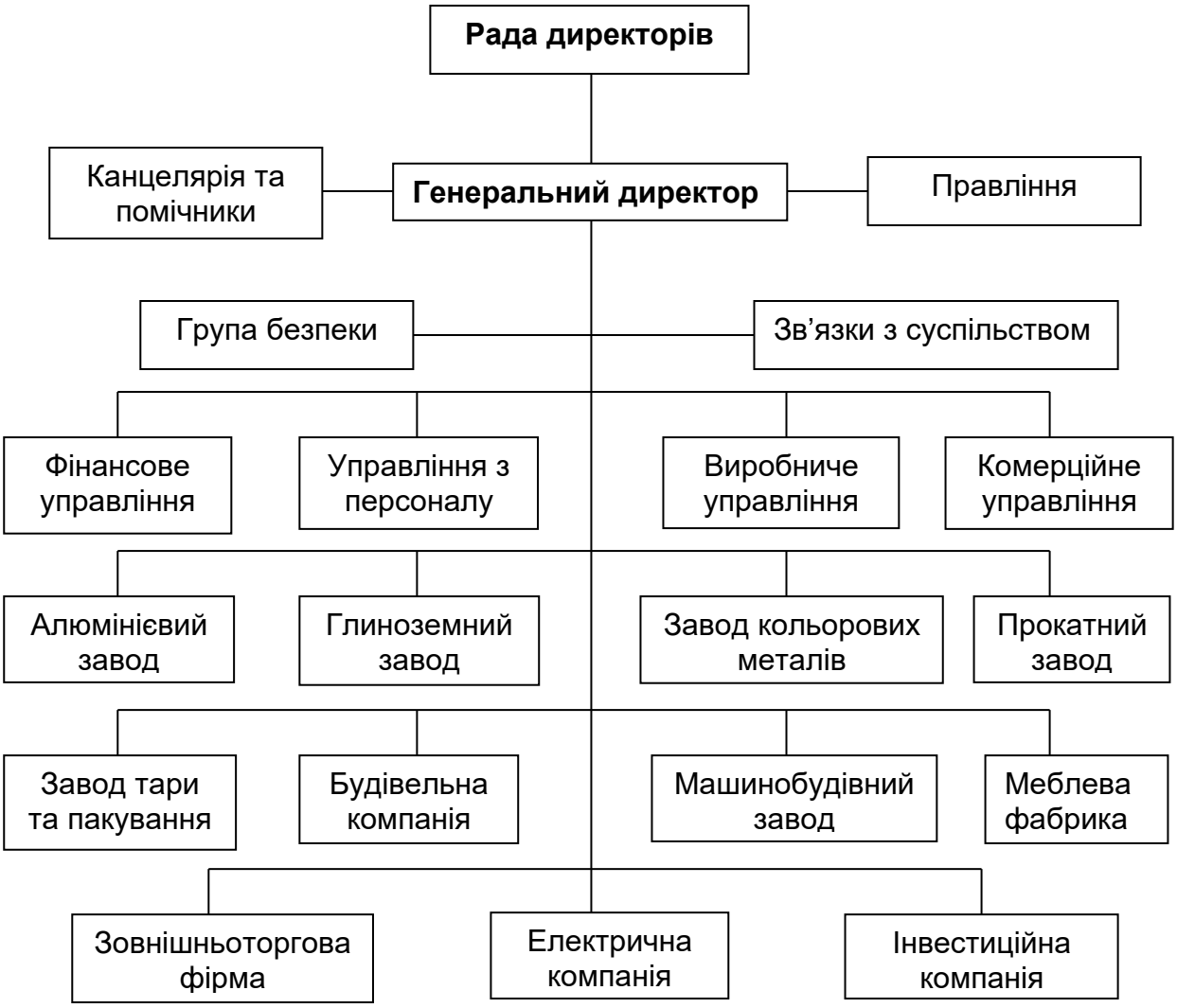


Рис. 6.18. **Організаційна структура металургійної компанії**

Запитання до ситуації:

1. Як би ви відповіли на промову Віталія Звєрєва? Які б аргументи навели б зі свого боку?

2. Якби ви були членом цієї ради директорів, то щоб ви запропонували Віталію Звєрєву зробити?

3. Які альтернативні підходи до побудови організації можливі в даній ситуації? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 2

Сплануйте робочий час керівника, використовуючи методи: „Альпи", „Парето" та „АВС" (при цьому потрібно дотримуватись всіх вимог, яких повинен дотримуватись менеджер), якщо тривалість робочого дня складає 9 годин.

Ситуація 3

У випадку, коли підлеглим доручається будь-яка робота, необхідно чітко роз'яснювати їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найбільш важливі, які бажано враховувати під час визначення цих цілей.

1. Добиватися розуміння того, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.

2. У міру можливості визначати цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

3. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Культивувати у підлеглих почуття справедливості.

4. Якщо під час визначення цілей виходити із здібностей підлеглих, то буде дуже важко досягти їх, скільки не старайся.

5. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.

6. Під час визначення цілей діяльності потрібно по можливості використовувати конкретні факти та цифри.

7. Добиватися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх боргом, обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

Вибір тих чи інших заходів обґрунтувати та пояснити.

Тема 7. Мотивація

Мета – закласти основи мотивації працівників в організації, сформувати навички щодо визначення потреб співробітників компанії та визначення основних практичних заходів щодо мотивування людей до більш продуктивної праці.

Питання до розгляду:

7.1. Поняття та сутність мотивації.

7.2. Змістовні теорії мотивації.

7.3. Процесуальні теорії мотивації.

7.1. Поняття та сутність мотивації

Термін “мотивація” застосовується як родове поняття для позначення всієї сукупності факторів, механізмів, що забезпечують спонукання до життєво необхідних цілей, спрямовують поведінку на задоволення потреб.

Мотивація – процес створення умов, що впливають на поведінку людини.

Мотивація – це процес робітників для діяльності з досягнення мети організації.

Мотивація визначається через потреби людей. **Потреби** – це те, що потрібно людині. Вони мають такі ознаки (рис. 7.1):

1. За сутністю:
- природні (їжа);
- соціальні (слава, визнання).
2. За походженням:
- від народження (в матері);
- придбані (навчання).
3. За значенням:
- первинні;
- вторинні.
4. За формою:
- матеріальні (матеріальні блага);
- нематеріальні.

Виділяють три рівні задоволення потреб:

1) мінімальний – виживання;

2) нормативний – підтримує у робітника здібність працювати з віддачею та відбивається у споживчому бюджеті;

3) розкіш – задоволення потреб стає самоціллю та засобом демонстрації високого становища.

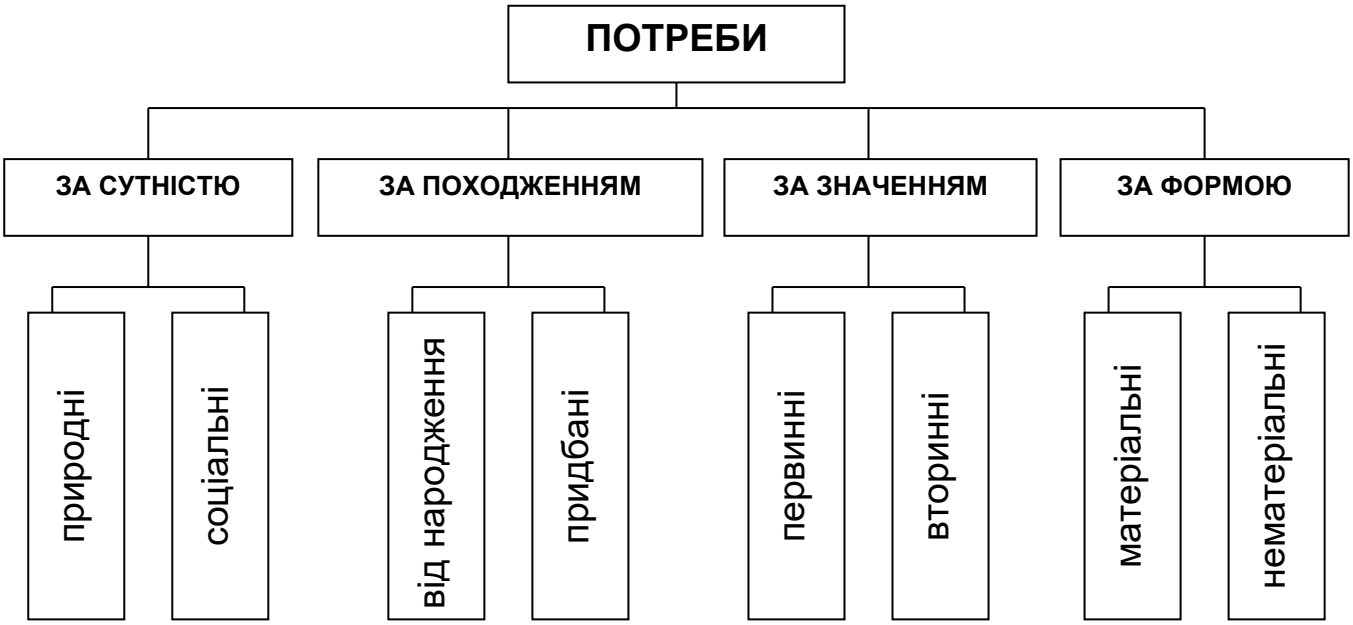


Рис. 7.1. **Класифікація потреб**

Спрощена модель мотивації через потреби виглядає (рис. 7.2) [28; 40; 42]:

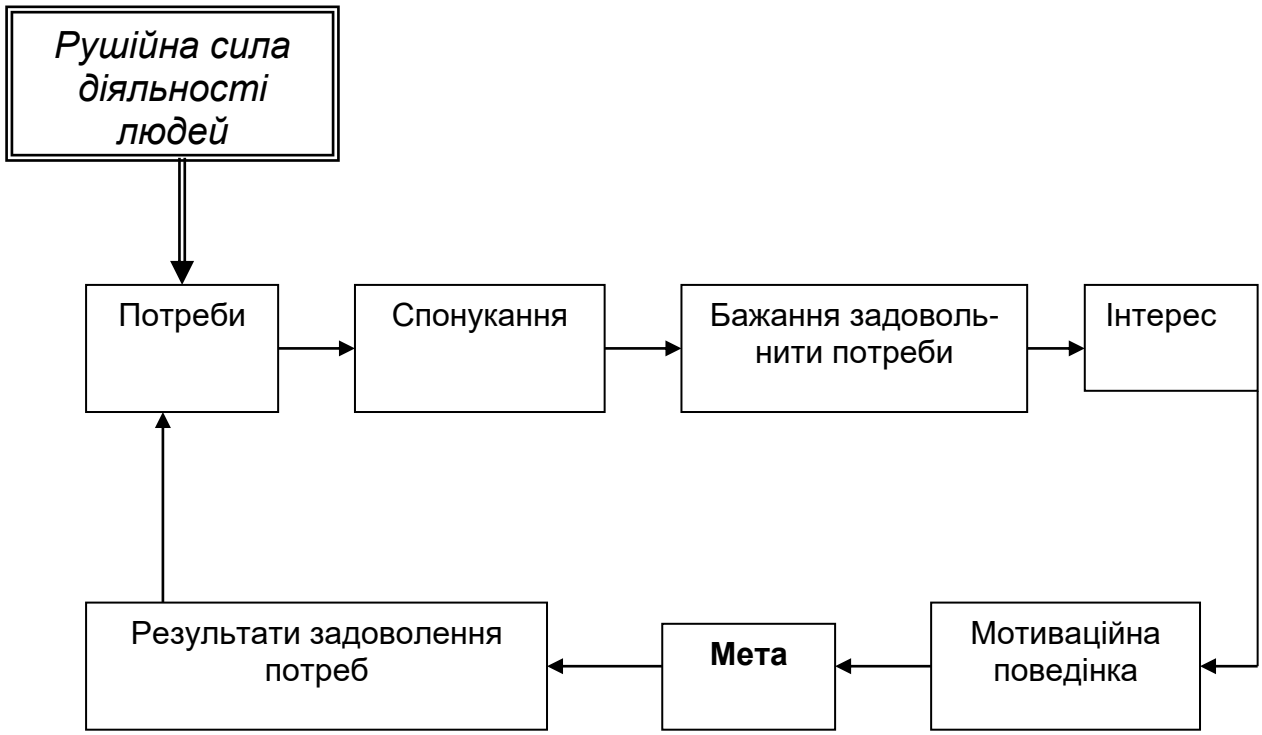


Рис. 7.2. **Спрощена модель мотивації через потреби**

Винагорода – все те, що людина вважає цінним для себе. Поділяється на:

- внутрішню – задоволення від виконання роботи;
- зовнішню – надаються адміністрацією та можуть приймати форму грошей, подарунків, просування у службовій діяльності.

Мотивація – це створення умов для виникнення у людей внутрішніх спонукань до дії, що є результатом складної сукупності потреб, що постійно змінюються. Мотивація може бути:

- внутрішня –відносно справи, реалізується через моральні зобов'язання;
- зовнішня – дії інших людей, можливості, що виникають.

Як і загальна теорія менеджменту, теорії мотивації також мають власну історію розвитку, яка складається з наступних етапів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Розвиток мотиваційних теорій

Етап розвитку, представники	Характеристика
Найбільш стародавній *метод „батога та пряника"*	В умовах кустарного характеру виробництва: необхідність існування та загроза покарання
Концепція економічної людини А. Сміта, далі – Р. Тейлора	Встановила пріоритет економічних вимог робітника для забезпечення потреб робітника та його сім'ї
Школа людських відносин: Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер	Зростання добробуту робітників та ускладнення технології зробили економмічні методи впливу менш результативними. Виникла потреба у виробленні нових методів мотивації, що базується на вивченні психології людини
Біхевіористичний підхід – школа поведінкових наук	Комплексне застосування економічних, морально-етичних та інших факторів, що визначають поведінку сучасної людини. Поділяють теорії мотивації на дві групи: – змістовні; – процесуальні

Таким чином, слід зазначити, що керівник повинен підбирати людину з певним рівнем мотивації та розробити систему стимулів, що будуть забезпечувати цілеспрямовану поведінку людини.

7.2. Змістовні теорії мотивації

У сучасній теорії мотивації на основі біхевіористичного підходу виділяють змістовні теорії мотивації [34; 46; 47; 55; 65].

Змістовні теорії мотивації засновані на ідентифікації внутрішніх спонукань особистості (потреб), які змушують людей діяти так, а не по-іншому.

1. **Ієрархія потреб Маслоу** базується на класифікації потреб на первинні та вторинні (рис. 7.3).

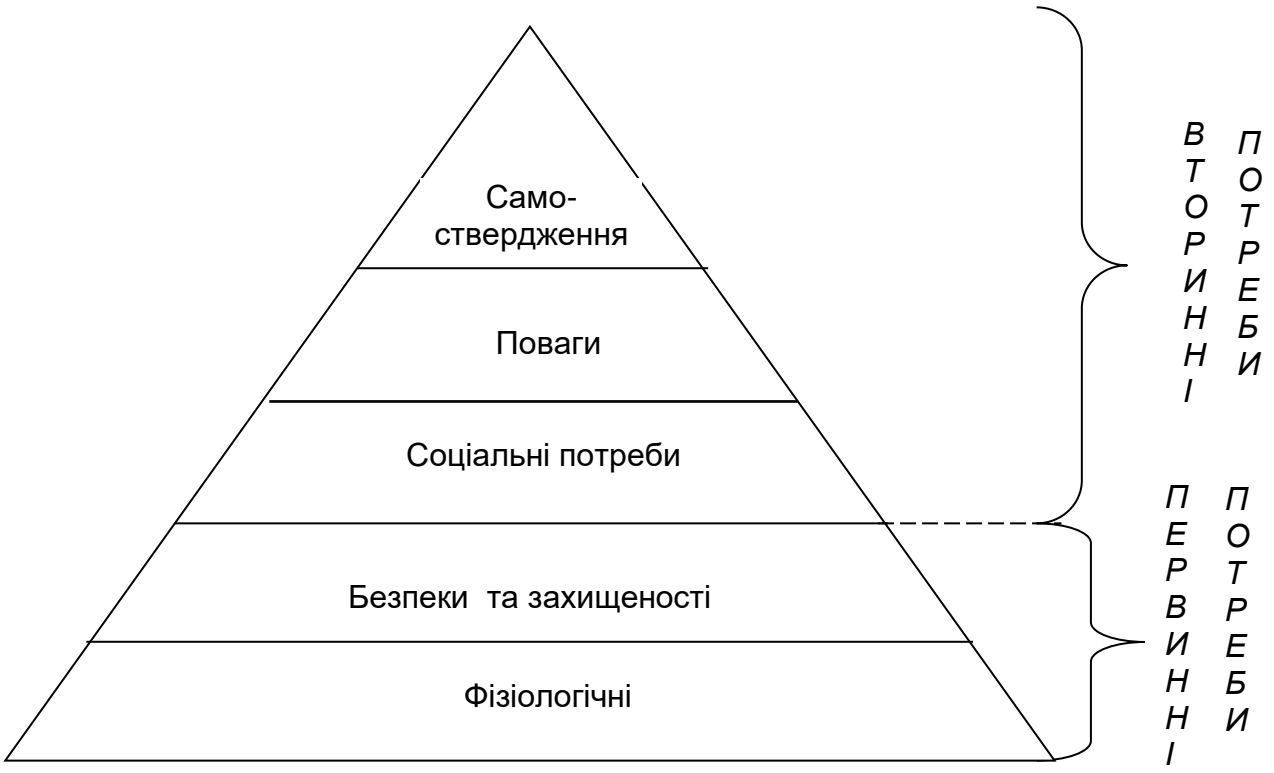


Рис. 7.3. **Піраміда потреб А. Маслоу**

До первинних потреб відносяться:

– фізіологічні потреби – потреби в їжі, одязі, житті, сні, відпочинку тощо. Стосовно виробництва ці потреби проявляються у заробітній платні, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах у роботі, нормальних умовах праці та ін.;

– потреби в безпеці та захищеності включають фізичну (охорона здоров'я, безпека на робочому місці) та економічну безпеку (гарантованість робочого місця, соціальне страхування за старістю або з приводу хвороби).

До вторинних потреб згідно з цією теорією відносяться:

– соціальні потреби орієнтуються на спілкування та емоційні зв'язки з іншими: дружбу, кохання, приналежність до групи та сприйняття нею;

– потреби в повазі – потреби як у самоповазі, так і повазі з боку інших, в тому числі потреби у престижі, авторитеті, владі, службовому просуванні;

– потреби в самоствердженні (самореалізації) включають у себе потреби у творчості, здійсненні власних задумок, реалізації індивідуальних властивостей, розвитку особистості, в тому числі, пізнавальні та естетичні потреби.

Згідно з теорією А. Маслоу кожний наступний рівень потреб може виникнути тільки в тому випадку, якщо задоволений попередній рівень потреб.

1. **Теорія Мак-Клеланда** – продовження теорії Маслоу, визначає, що важливими для особистості є потреби вищого рівня: влада, успіх та причетність:

– потреба у владі виражається в бажанні впливати на інших людей, контролювати їх поведінку, а також у готовності відповідати за інших. Це спрямування на займання керівної посади;

– потреба в успіху характеризується бажанням досягти результату за рахунок постановки реальних цілей та уникнення необдуманого ризику;

– потреба у причетності – бажання спілкуватися та мати дружні відносини з іншими людьми.

Л. Мак-Клеланд на основі своїх досліджень виокремив три типи менеджерів:

1) інституціональні менеджери – мають високий рівень самоконтролю. Для них характерна більша потреба у владі, ніж у причетності;

2) менеджери, яких потреба у владі більша, ніж потреба у груповій причетності, однак вони більш відкриті та соціально активні, ніж інституціональні менеджери;

3) менеджери, у яких потреба у причетності переважає потребу у владі, вони відкриті та соціально активні.

Згідно з висновками Д. МакКлелланда більш ефективними менеджерами є перші два типи, однак у цілому для діяльності

підприємства корисним є наявність всіх типів менеджерів у різних підрозділах та на різних ланках управління.

3. **Теорія Ф. Герцберга (гігієнічна)**. Ф. Герцберг у своїй моделі мотивації поділяв всі мотиваційні фактори на дві групи (рис. 7. 4):

– гігієнічні – створюють сприятливі умови для роботи, але не націлені на досягнення високих результатів;

– мотиваційні – сприяють досягненню високих результатів праці, торкаються самої сутності роботи.

Рис. 7.4. **Двофакторна модель мотивації за Ф. Герцбергом**

Наведені теорії мотивації хоча й відрізняються, але дуже схожі тим, що всі вчені основою мотивів, що спонукають людей до дії, вважають потреби (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Співставлення змістовних теорій мотивації

А. Маслоу	*Д. Мак-Клеланд*	*Ф. Герцберг*
1	2	3
1. Потреби поділяються на первині і вторинні, становлять п'ятирівневу структуру, в якій вони розташовані відповідно до пріоритетів	1. Людину мотивують соціальні потреби – це потреби влади, успіху та приналежності	1. Поведінка індивіда зумовлена діями двох груп факторів – гігієнічні та мотиваційні

Закінчення табл. 7.2

1	2	3
2. Мотиваційна дія потреб стає слабшою при їх задоволенні	2. Потреби вищого порядку більш важливі, бо потреби нижчого рівня, як правило вже задоволені	2. Гігієнічні фактори перешкоджають розвитку незадоволеності роботою
3. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури		3. Мотиваційні фактори, подібно потребам вищого рівня, активно впливають на поведінку людини
		4. Для забезпечення ефективності мотивації необхідно враховувати сутність та специфіку роботи робітників кількома факторами

4. **Теорія Мак-Грегора (X,Y)**, в рамках якої всіх людей умовно поділено на X та Y.

За теорією „X” мотиви працівника можна розглядати через потреби в основному нижніх порядків. Такими є погроза звільнення, покарання, матеріальна винагорода за досягнуті успіхи. Для людей „X” притаманні: неприйняття праці, безініціативність, уникання роботи і відповідальності. Для цих людей необхідна впливова зовнішня мотивація.

У теорії „Y” для мотивації виконавців необхідно давати їм більш складну роботу, надавати можливість творчого зростання, самостійності. Матеріальна винагорода не робить серйозної мотиваційної дії, а працює скоріше як гігієнічний фактор. Люди „Y” – працьовиті, прагнуть визначитися в роботі, охоче беруть на себе відповідальність, прагнуть до неї, мають багато ідей, основним є реалізація ідей. Для цих людей необхідно розвивати внутрішні спонукання до творчої активної діяльності.

7.3. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації показують, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення поставленої мети і залежно від умов обирає певний тип поведінки [5; 20; 27; 28; 38 – 40]:

1. **Теорія очікування** – базується на тезисі, що людина для досягнення мети обирає адекватний стиль поведінки, сподіваючись на

одержання певного результату. Ця теорія має іншу назву – модель мотивації за Врумом, де застосовуються такі поняття:

– очікування – оцінка особистістю ймовірності певної події;

– валентність – очікувана цінність винагороди в результаті здійснення очікуваної події.

Мотивація (М) за В. Врумом має вигляд формули:

$$M = (Z - P) \cdot (P - B) \cdot валентність, \qquad (7.1)$$

де Z – затрати праці;

P – очікуваний результат;

B – винагорода.

Відповідно до теорії В. Врума зменшення одного із співмножників веде до послаблення мотивації і до низького результату. Керівник повинен формувати високий, але реалістичний рівень вимог до підлеглих, а у випадку необхідності показати власний приклад.

2. **Теорія справедливості** (теорія С. Адамса або 5-й принцип Емерсона) подібно до теорії Врума розглядає взаємозв'язок результату та винагороди. Відмінність полягає в тому, що результат і винагорода одного робітника розглядається у зв'язку з винагородою, що одержує інший робітник. Незадоволеність у рівні оплати праці та обсязі праці може привести до конфліктної ситуації. Керівник зобов'язаний зняти напругу за рахунок:

– прозорого розподілу винагород;

– створення ефективної системи стимулювання;

– розвитку корпоративної культури;

– врахування соціально-психологічних аспектів колективу.

3. **Модель Портера – Лоурела** включає в себе як складові частини теорії очікування та справедливості. Відповідно до неї одержані робітником результати зумовлені докладеними зусиллями, особистісними якостями та ступенем признання його ролі в загальному успіху (рис. 7.5).

Згідно з цією моделлю досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей та характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль буде визначатись цінністю винагороди та ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль

дійсно спричинить собою певний рівень винагороди. Таким чином, вчені прийшли до висновку, що результативна праця приносить задоволення й, навпаки, відчуття виконаної праці веде до задоволення та спричиняє підвищення результативності праці.

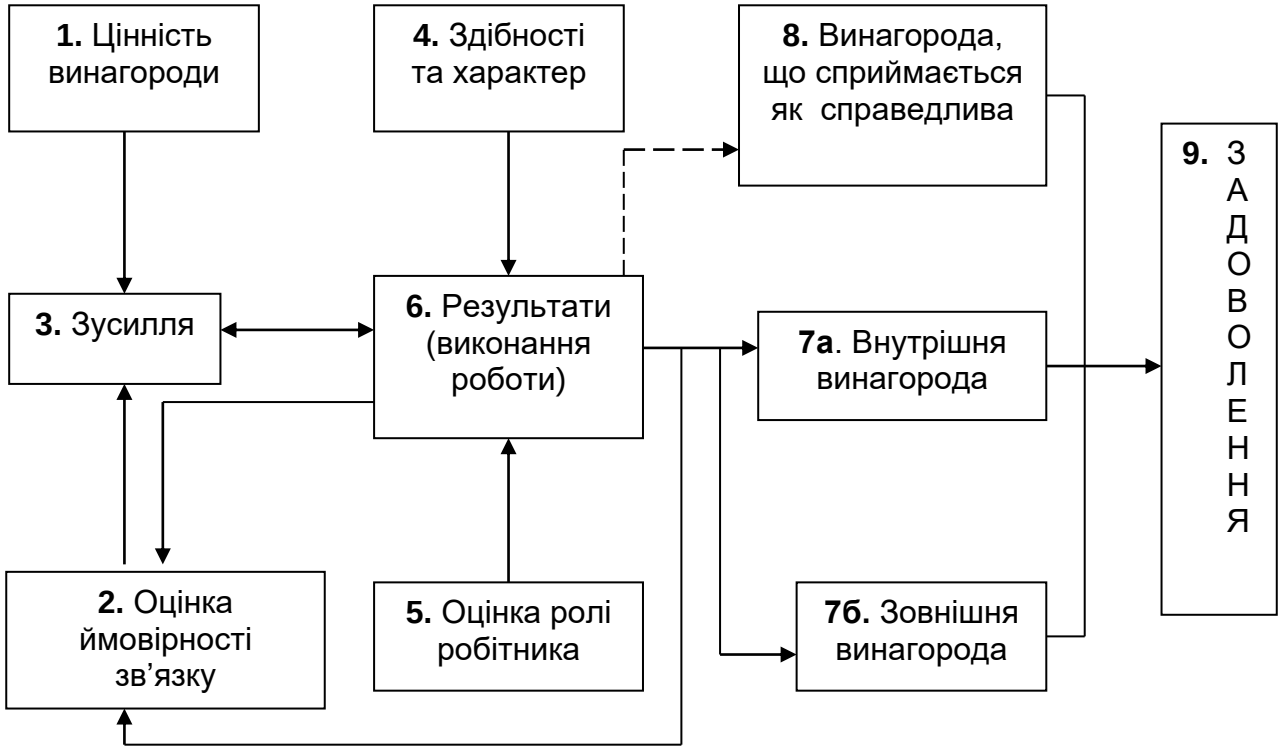


Рис.7.5. **Модель Портера – Лоурела**

Беручи до уваги існуючі змістовні та процесуальні теорії мотивації, можна запропонувати такі практичні заходи (критерії мотивації) щодо задоволення соціальних і економічних потреб працівників:

1. Будь-яка дія повинна бути поміркованою.
2. Співробітники бажають брати участь у діяльності підприємства і отримувати задоволення.
3. Кожен прагне показати на що він здатен.
4. У результаті діяльності організації повинно бути ім'я творця.
5. Кожен робітник має власну думку з приводу вдосконалення роботи фірми, він розраховує на увагу і підтримку.
6. Людям подобається відчуття власної значущості.
7. Кожен прагне успіху.
8. Успіх без визнання розчаровує.
9. Робітники повинні отримувати оперативну інформацію з достовірними каналами.

10. Усі рішення про зміни характеру роботи керівника повинні приймати тільки з його відома.

11. Інформація про якість власної праці більш важлива для робітника ніж для керівника.

12. Самоконтроль дозволяє аналізувати результати власної праці та підвищувати зацікавленість робітника.

13. Необхідно практикувати придбання нових знань, зміну діяльності.

14. Керівник повинен підтримувати ініціативу.

15. Кожен повинен бути собі шефом.

Питання для самоконтролю до теми 7

1. Поняття „мотивації”. Види мотивації.
2. Теорія мотивації А. Маслоу.
3. Сутність змістовних моделей мотивацій.
4. Охарактеризуйте процесуальні теорії мотивації.
5. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда.
6. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.
7. Теорія X та Y Мак-Грегора.
8. Теорія очікувань В. Врума.
9. Модель Портера – Лоулера.

Ситуаційні вправи до теми 7

Ситуація 1 „Саботаж”

Дві молоді співробітниці два місяці тому назад були переведені зі стажерів (без оплати) на посади асистентів офіс-менеджера організації. Робота в офісі принципово складається з двох частин: рутинна, чи планова, діяльність, яка повинна відбуватись під керівництвом офіс-менеджера без втручання директора, та оперативна, яка виникає щоденно та виконується за дорученням директора. Відповідно до структури організації всі поточні доручення директор повинен передавати офіс-менеджеру.

Офіс-менеджер – молода жінка, яка всього на 4 – 5 років старше за своїх асистенток. Вони не вважають, що офіс-менеджер перевершує їх за досвідом чи організаційними якостями, й усією своєю поведінкою виказують це. Коли вона звертається до них з дорученням, вони слухають її без уваги, підсміюючись над її формулюваннями, іронізують з приводу її забудькуватості, неорганізованості та нездатності утримувати в полі зору необхідні завдання, її непередбачливості в плануванні власної діяльності, не кажучи вже про діяльність інших.

Асистентки не скривають, що їх більшою мірою б влаштувало, щоб вони підпорядковувались безпосередньо директору, минаючи офіс-менеджера.

Між офіс-менеджером та асистентками виникло змагання в тому, хто раніше отримає розпорядження директора. Рутинна робота офіс-менеджера, яка повинна виконуватись без прямого втручання директора, не виконується. В офіс-менеджера немає спонукання до її виконання.

Директор, за її думкою, скоріше відмітить швидке та якісне виконання оперативних доручень, у той час як рутинна робота непримітна, а виконувати її, через супротив асистенток, становиться все складніше. Вона зацікавлена тільки в тому, щоб раніше асистенток отримувати нові розпорядження директора з оперативної роботи та виконувати їх самостійно. Між тим її обов’язком є організація роботи офісу в цілому та розподіл роботи як рутинної, так і оперативної між нею самою та асистентками зокрема.

В асистенток, в свою чергу, також падає мотивація виконувати рутинну роботу, яку розподіляє офіс-менеджер. Вони прагнуть виконати оперативне доручення, отримане прямо від директора.

Поступово директор опиняється в ситуації, де йому фактично приходиться виконувати функції офіс-менеджера, тобто щоденно контролювати виконання рутинної роботи, нагадувати про строки та плани, розподіляти доручення з оперативної роботи, координувати діяльність усіх трьох співробітниць тощо.

Директор не може не бачити, що ситуація, яка виникла, потребує втручання та реорганізації. Наступає день, коли між директором (Д) та офіс-менеджером (О-м) відбувається така розмова:

Д: Ксенія, мене не влаштовує ситуація, що виникла. Я змушений контролювати роботу офісу, в той час як це Ваша функція.

О-м: Так, і мене ситуація не влаштовує. Ви фактично виконуєте мої функції. Чому ви напряму даєте доручення дівчатам? Якщо б Ви давали доручення тільки мені, я все сама контролювала би.

Д: Іноді (а в останній час часто) мені легше нагадати дівчатам, що потрібно зробити, ніж чекати, коли Ви згадаєте про свої обов'язки з планової роботи.

О-м: Що Ви маєте на увазі? Я все роблю! Я не винувата, що Ви поставили їх в особливе становище, й вони не сприймають мене як начальника. Я все роблю! Я від роботи лускаюсь! Вчора пішла з роботи о 9 годині! А вони морщаться, коли я їх про щось прошу!

Д: Ксенія...

О-м: Пробачте, але мені потрібно терміново розсилати пошту. Ви самі сказали, що це потрібно зробити до 12-ї години.

Д: Але чому саме Ви?! Чому Ви не делегували це комусь з дівчат?

О-м: Тому що вони поїхали в типографію друкувати матеріали, оскільки Ви їх про це попросили! Все. Можна мені працювати?!

Запитання до ситуації:

1. Які істинні мотиви поведінки офіс-менеджера?
2. Які істинні мотиви поведінки директора?
3. Які дії з боку директора необхідні для того, щоб мотивувати офіс-менеджера до виконання своїх обов'язків щодо організації роботи офісу?

Ситуація 2 [76, с. 92]

Компанія, яка спеціалізується на розробці та виготовленні електричних приборів, відмінила привілеї для керівних працівників – всі без виключення співробітники фірми користуються загальною їдальнею, стоянкою автомашин, літають звичайними пасажирськими літаками. Для керівників немає окремих кабінетів. Усі робочі місця – кімнатки, поділені звуконепроникними перегородками заввишки півтора метри, однакові для всіх – від президента компанії до низових працівників.

Запитання до ситуації:

Чи згодні ви з практикою компанії чи ні? Що в ній позитивного, а що негативного? Обґрунтуйте детально свою відповідь.

Тема 8. Управлінський контроль

Мета – засвоїти основи контролю за діяльністю в організації, сформувати навички щодо формування ефективної системи контролю та її реалізації.

Питання до розгляду:

8.1. Поняття та зміст контролю.

8.2. Процес контролю та техніка його проведення.

8.3. Характеристики ефективного контролю.

8.1. Поняття та зміст контролю

☝ ***Контроль –*** *це процес забезпечення організацією своєї мети*

Функція контролю – це така характеристика управління, що дозволяє виявити проблеми та відповідно скоординувати діяльність організації до того, як проблема стане кризою [42].

Вважають, що контроль виконує такі *функції*:

– діагностична – дозволяє вивчити реальний стан справ та виявити резерви;

– комунікативна – встановлення та підтримання зворотного зв'язку;

– стимулююча – передбачає створення системи заохочень і покарань за результатами контролю;

– орієнтуюча – вказує найбільш важливі види робіт або процесів;

– коригуюча – дозволяє вносити необхідні корективи у завдання, у діяльність, методи вимірювання результатів.

Контроль діяльності в організації має поділ на *три стадії*:

1. Підготовча: вибір об'єкта; визначення предмета; спосіб здійснення; підбір осіб, що здійснюють контроль; план контролю.

2. Змістовна: збір інформації; співставлення інформації з різних джерел; обробка інформації.

3. Підсумкова: прийняття рішення за підсумком контролю; доведення рішення до адресата; надання допомоги підконтрольній структурі в наведенні порядку на об'єкті; перевірка за виконанням рішення, прийняття за підсумком контролю.

Виходячи із названих стадій, виділяють такі *види контролю*:

1. *Поточний* – оцінка виконання планів. Форма здійснення:

– стратегічний – дозволяє визначити ступінь досягнення кінцевої мети організації;

– оперативний – одночасно з основною роботою, орієнтується на поточні плани, на відповідність діяльності нормам, якісним характеристикам, нормативам;

– операційний – здійснюється на рівні окремих процесів або операцій.

2. *Попередній* – випереджає активну діяльність організації, оцінює готовність організації до роботи. Цей контроль має такі спрямування:

– контроль управлінської системи на відповідність структурі організації, на спроможність до якісних рішень та недоцільність створення документальних потоків;

– контроль за персоналом на спроможність вирішувати завдання організації, на якісне, кількісне, структурне забезпечення кадрів, на розуміння завдань, на знання прав, обов'язків, інструментарію, на здібності до виконання обов'язків, в тому числі у сфері здоров'я;

– контроль за матеріальними та фінансовими ресурсами на забезпечення потреб виробництва та гарантованість надходжень.

Крім вказаних форм поточного контролю, можуть виділятися форми статистичного контролю:

– повний (тотальний) – передбачає 100 % перевірку всіх процесів і виробів;

– вибірковий – передбачає перевірку окремих виробів або інших об'єктів контролю і встановлення з певною ймовірністю показника якості виробництва.

3. *Заключний* – це облік та аналіз результатів та оцінка сильних і слабких сторін діяльності організації. Результати цього контролю є основними для складання чергових планів.

За суб'єктами проведення контролю він поділяється на:

– *внутрішній* – забезпечують самі виконавці, що слідкують за результатом діяльності і корегують її;

– *зовнішній* – здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками (контролер).

Принципи контролю:

1. **Принцип постійності та оперативності** означає, що контроль, як правило, повинен здійснюватись постійно з певними інтервалами часу та обов'язково своєчасно або з деяким випередженням.

2. **Поєднання перевірки зверху та контролю знизу** заключається в широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різноманітних об'єднань громадян поряд із проведенням контролю службовцями та нижчими організаціями.

3. **Об'єктивність** потребує, щоб висновки контролерів були аргументованими, будувались на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів та свідоцтв.

4. **Масовість та гласність** передбачає всеосяжність контролю, розповсюдження його на всі види діяльності, структурні підрозділи та всіх працівників, незалежно від функцій, що виконуються.

5. **Плановість контролю** означає, що він повинен здійснюватись на плановій основі задля уникнення як надлишкового контролю та залучення великої кількості спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності чи працівники.

6. **Економічність**. Будь-який вид діяльності, що здійснюється на підприємстві, повинен бути ресурсозберігаючим, а тому й контролююча діяльність не повинна бути дорогою.

8.2. Процес контролю та техніка його проведення

Процес контролю складається із встановлення стандартів визначення досягнутих результатів, проведення корекції, якщо результати різняться від стандартів. Створюючи систему контролю, необхідно, щоб він мав здібності вчасно фіксувати помилки організації та виправляти їх до того, як вони зашкодять меті організації. Аналізуючи досягнуті результати, керівник отримує можливість швидко адаптувати організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища та забезпечувати тим самим найбільші темпи розвитку організації (рис. 8.1).

У процесі контролю виділяють етапи: встановлення стандартів; порівняння результатів і стандартів; вибір дії [7, 62] (рис. 8.2).

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес відносно яких підлягає зміні. Ці цілі виступають з процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, вони повинні бути обрані із множини цілей та стратегій організації.

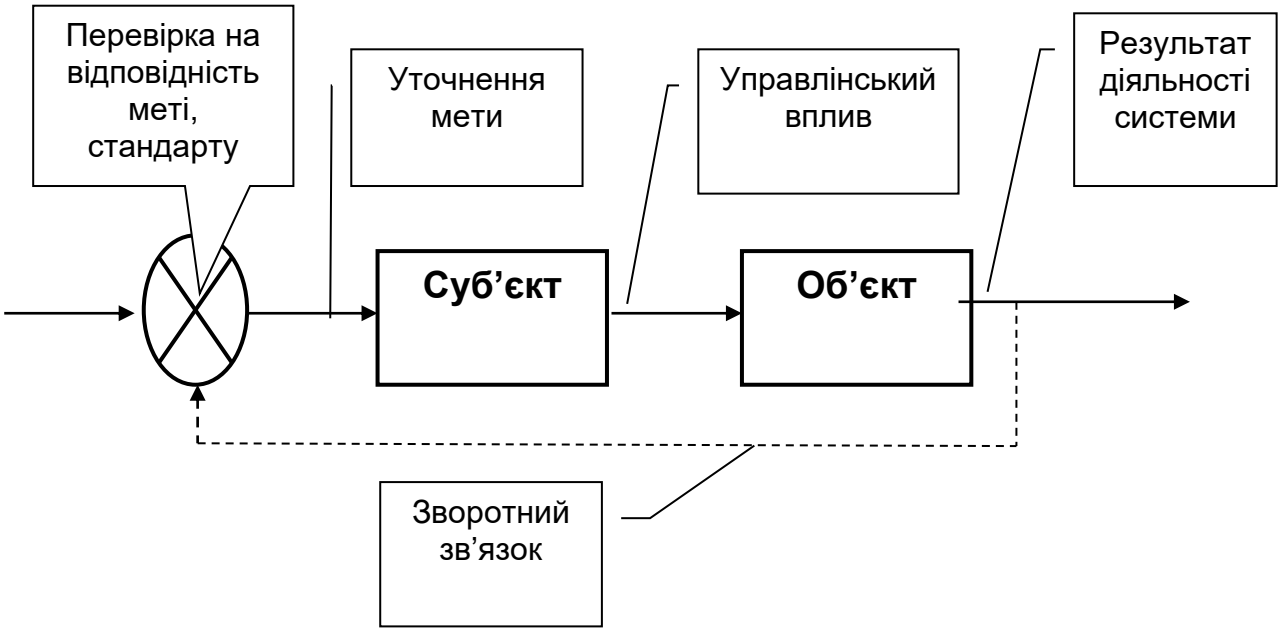


Рис. 8.1. **Процес перевірки результату діяльності системи її меті**

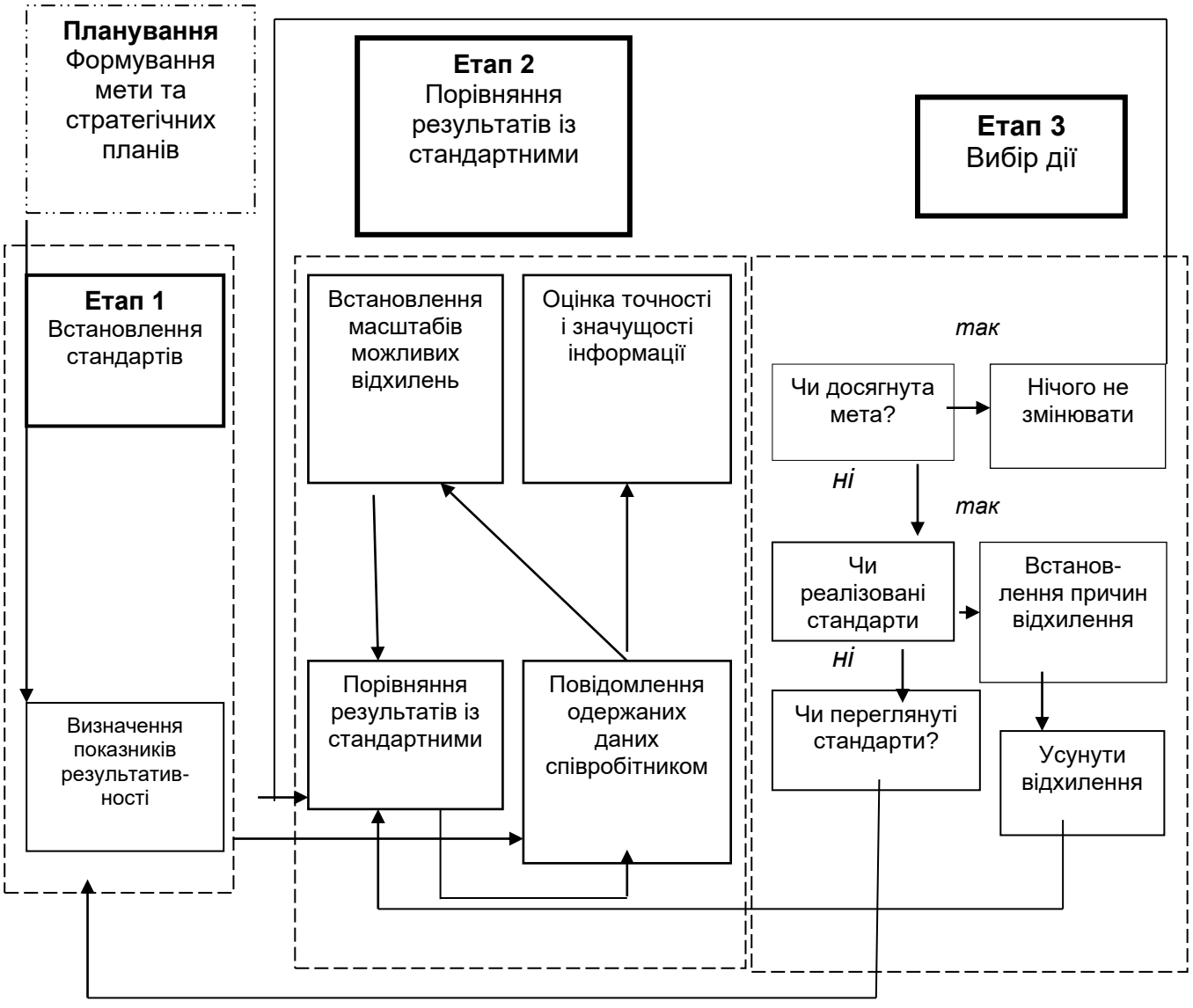


Рис. 8.2. **Етапи процесу контролю**

Цілі, що можуть бути використані стандарти для контролю, відрізняються наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, та конкретного критерію, відносно якого можна оцінити ступінь виконання роботи. Певний критерій та період часу є показниками результативності діяльності.

Другий етап процесу контролю заключається в порівнянні реально досягнутих результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому менеджер приймає ще дуже важливе рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Вимірювання результатів, що дозволяють встановити, наскільки вдалося дотриматись установлених стандартів, – це найскладніший та найкоштовніший елемент контролю.

Для того щоб контроль був ефективним, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як установлені стандарти, так і досягнуті результати.

Така інформація повинна бути точною, надходити вчасно та в такому вигляді, щоб звичайні працівники могли її зрозуміти, тобто повинний бути встановлений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати.

На третьому етапі процесу контролю менеджер повинен обрати одну з трьох ліній поведінки:

1) *нічого не змінювати* – у тому випадку, коли мета досягнута;

2) *усунути відхилення* – встановлення та усунення самої причини відхилення;

3) *перегляд стандартів* – стандарти можуть виявитись не реальними, оскільки вони засновані на планах, а плани – це тільки прогноз на майбутнє, і вони можуть бути помилковими.

8.3. Характеристики ефективного контролю

Під час проведення контролю можуть бути допущені *помилки:*

вибірковий контроль приводить до неповноти інформації;

контроль *навздогін* унеможливлює коригуючі дії;

тотальний контроль приводить до несамостійності керованої підсистеми;

контроль *з недовіри, задля покарання або без інформації* про результати попереднього контролю приводить до погіршення морально-психологічного клімату.

Для того щоб не виникали проблеми, треба враховувати соціальні і поведінкові аспекти контролю.

Соціальний аспект пов'язаний з певною регламентацією діяльності членів колективу, із встановленням стандартів, формальним та неформальними правилами.

Поведінковий аспект пов'язаний з впливом контролю на поведінку людини (позитивний – спонукає до кращої роботи, негативний – робітник боїться покарання і орієнтується тільки на результат, який підлягає контролю).

Контроль є ефективним, якщо результати його проведення суттєво поліпшують характеристику загального стану об'єкта контролю, а витрати не перевищують отримані результати. Складовими ефективного контролю є:

1. Стратегічне планування – перевірка найбільш загальних важливих показників.
2. Орієнтація на результати – співставлення досягнення з метою, а не контроль заради контролю.
3. Відповідність справі – узгодженість показників, що контролюються з параметрами показників.
4. Своєчасність – відповідність моменту контролю фазам діяльності.
5. Гнучкість – пристосування форм і методів контролю до змін у середовищі.
6. Простота – зрозумілість для співробітника.
7. Економічність – перевищення результатів контролю над витратами на його проведення.

Питання для самоконтролю до теми 8

1. Контроль як функція менеджменту.
2. Система контролю на підприємстві.
3. Принципи контролю.
4. Суб'єкти та об'єкти контролю.
5. Етапи контролю в організації.

6. Види контролю та їх характеристика.
7. Складові ефективного контролю.

Ситуаційні вправи до теми 8

Ситуація 1 „Контроль по-ТПКівськи” [7, с. 200]

Історія компанії

Компанія „ТПК” почала займатися продажем будівельних матеріалів ще у другу половину 90-х років у Львові. Згодом було організовано виробництво профнастилу та металочерепиці. Невисока ємність регіонального ринку не давала компанії можливості повноцінно розвиватися. Розширювати географію продажу компанія почала безсистемно: то розвиваючи власну дилерську мережу, то відкриваючи власні філіали. Проте в 2002 р. засновники „ТПК” прийняли рішення розвивати торгівлю за допомогою методу прямого продажу через власну мережу філіалів. Відкривши свій третій філіал у м. Києві, керівництво „ТПК” зробило висновок щодо перспективності цього шляху розвитку торгівлі. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії „ТПК”, розвиток продажу через дилерську мережу має певні негативи. По-перше, з дилером необхідно ділитися прибутком. По-друге, дуже важко відслідковувати помилки дилера, який не може забезпечити такий же сервіс, як персонал компанії „ТПК”: технічний супровід; шеф-монтаж; терміни поставок; точність зобов'язань тощо. За 2005 – 2006 рр. компанія відкрила більшість із існуючих на цей час філіалів та сформувала повноцінну мережу. Серйозних збутових проблем у компанії не було. Бізнес зростав, проте засновників не влаштовувало, що вони не знають становища компанії на ринку, не мають достатньої інформації щодо позицій конкурентів, загроз із боку товарів-замінників. Тому частиною стратегії став систематичний аналіз ринку, на основі якого прогнозується розвиток компанії та ставляться конкретні цілі: завоювання заданої частки ринку; досягнення певної рентабельності. З метою реалізації цієї стратегії два роки тому було змінено методику роботи з філіалами, які раніше були орієнтовані не на отримання заданої рентабельності, а на досягнення результатів з товарообігу, витрат, прибутку, товарних запасів, дебіторської заборгованості тощо. Філіалам було надано більше свободи у виборі способів досягнення головної мети – рентабельності

капіталу. За цим показником почали визначати ефективність роботи філіалів.

Параметри діяльності та цінова політика

Філіали компанії „ТПК” самостійно планують та регулюють свою діяльність, проте під контролем відповідних департаментів (маркетингу, економіки, продажу) головного офісу. За словами Олега Гончарука, віце-президента компанії „ТПК”, діяльність усієї компанії орієнтована на те, щоб для кожної групи клієнтів товар продавався за однаковими цінами в усіх філіалах. Поки цього не вдається досягти. Проте компанія прямує до єдиної системи ціноутворення. Таким чином компанія „ТПК” намагається усунути внутрішні конфлікти філіальної мережі. На сьогодні нерідкою є ситуація, коли клієнти по телефону довідуються про ціни в різних філіалах. Маркетингові дослідження довели, що одному й тому самому клієнту філіали називають різні ціни. Було виявлено випадки, коли будівники могли закупити продукцію у філіалі із сусідньої області. Крім цього, в одному філіалі різні менеджери називали клієнту різні ціни.

У компанії „ТПК” існує диспаритет цін для різних груп клієнтів. Покупців поділено на 4 групи (канали збуту): будівельні організації; корпоративні покупці; приватні клієнти; торгові організації (дилери). Пріоритетними для компанії „ТПК” є будівельні компанії. Логічною була б цінова політика, за якої ця категорія покупців отримувала товари за найнижчими цінами. На практиці відбувається інше: будівельні організації часто купують продукцію за цінами вищими, ніж приватний покупець, який може домовитись із менеджером про непогану знижку. Для ліквідації протиріч були розроблені та доведені до філіалів суворі правила роботи з клієнтами. Оскільки за кожним філіалом закріпляються конкретна область, то продати товар покупцеві з іншої області він може тільки за умови погодження з місцевим філіалом, який має переважне право.

По-друге, компанія „ТПК” упорядкувала систему знижок за каналами збуту. Було розроблено єдині прайс-листи, в яких ціна залежала від заданих параметрів: об'єму закупок; умов покупки; категорії клієнта; досвіду роботи з конкретним клієнтом тощо. Для кожної групи клієнтів були введені максимальні розміри знижок. Найменші знижки надаються приватним покупцям, на другому місці – корпоративні клієнти та торгові організації. До пріоритетних клієнтів відносять будівельників.

Такий розподіл спрямовано на створення планованої структури компанії за каналами збуту.

До 2009 р. в компанії „ТПК” оборотність дебіторської заборгованості та товарних запасів жорстко не регламентувалась. Як наслідок на складах окремих філіалів створювалися невиправдано великі складські запаси, „зависали” грошові ресурси. За порушення правил надання товарного кредиту та у випадках виникнення проблем з оплатою товару фінансові стягнення застосовуються до директорів філіалів.

Система контролю

Центральний офіс компанії „ТПК” (департаменти продажу, маркетингу, економіки) щоденно аналізують відхилення параметрів роботи філіалів від заданих. Крім онлайнового аналізу, на рівні керівництва департаментів продажу та маркетингу проводяться щотижневі наради, з участю правління компанії – щомісячні. В разі необхідності плани коригуються кожного кварталу на раді директорів (керівники структурних підрозділів центрального офісу, регіональних офісів).

Якщо ситуація на ринку складається таким чином, що компанія „ТПК” не може виконати заплановане або виникають внутрішні проблеми, то плани підлягають щоквартальному коригуванню. Наприклад, у 2009 р. виникла необхідність у незначному корегуванні планів щодо асортименту з окремих позицій. Причини були різні – зміна ситуації на ринку, прорахунки у плануванні. Проте глобальних змін не відбувалося, а заплановані показники рентабельності навіть перевиконувались.

Складності були пов'язані з тим, що у процесі коригування планів багато показників необхідно було перерахувати вручну, а коригування плану продажів пов'язане зі зміною всіх інших параметрів роботи. Тому керівництво компанії планує впровадити комплексну інформаційну систему. На сьогодні. перед відділом інформаційних технологій поставлено завдання вибрати універсальний програмний продукт.

Запитання до ситуації:

1. Визначте об'єкти контролю компанії „ТПК”.

2. Які види контролю переважають у системі менеджменту компанії „ТПК”?

3. Чи поліпшилася система контролю компанії „ТПК” при відмові від роботи з дилерами? Відповідь обґрунтуйте.

4. Які параметри діяльності компанії „ТПК” потребують удосконалення контролювання? За якими видами контролю?

5. Яким чином система контролювання, впроваджена в компанії „ТПК”, вплинула на ефективність діяльності організації?

6. Які засади управлінського досвіду компанії „ТПК” ви хотіли б запозичити для своєї майбутньої підприємницької діяльності?

Тема 9. Лідерство

Мета – засвоїти основи теорії лідерства в організаціях за різними підходами, сформувати навички щодо застосування різних стилів керівництва, а також надати рекомендації щодо управління конфліктами в організаціях.

Питання до розгляду:

9.1. Сутність поняття „лідерство”.

9.2. Концепції поведінкового підходу до лідерства.

9.3. Стилі керівництва.

9.4. Концепції ситуаційного підходу до лідерства.

9.5. Конфлікти в організаціях.

9.1. Сутність поняття „лідерство”

Слово „лідер” у перекладі з англійської мови означає „ведучий”. У цьому аспекті також часто використовується поняття „керівник”, однак існують певні відмінності між поняттями „лідер” та „керівник” [65, 71]:

1) лідерство виникає природним шляхом у тому смислі, що є результатом внутрішньогрупових процесів у малій групі. Керівника ж частіше за все назначають ззовні, тобто він може й не бути членом даної групи;

2) лідерські функції частіше за все носять неформальний характер, вони ніде не прописані, та розпорядження лідера ніхто не оформлює письмово. У той час як керівник зобов’язаний офіційно оформлювати свої розпорядження;

3) вплив лідера можливий тільки на тих людей, які вважають себе причетними до групи, а вплив керівника не підлягає сумніву, навіть якщо підлеглий не є лояльним до групи, де працює.

Керівнику необхідно розвивати в собі якості лідера, оскільки організація буде успішно функціонувати тільки тоді, коли працівники будуть сприймати керівника не тільки як людину, яку поставили на цю посаду, але й як друга, радника тощо.

В організаціях розрізняють поняття формального та неформального лідера.

Формальний лідер – це пріоритетний вплив певної особи на членів групи, який заснований на керівному положенні та пов'язаний з владою та ресурсами.

Неформальний лідер – це суб'єктивна здатність, готовність та вміння людини виконати роль лідера, а також визнання за ним права на керівництво з боку членів групи.

☝ ***Лідер*** *– це член соціальної групи, чий авторитет, влада та повноваження безвідмовно видаються іншими членами даної групи та якому вони добровільно підпорядковуються, знаходячись під прямим чи непрямим його психологічним впливом*

Існують різні теоретичні пояснення здатності чи нездатності людини бути лідером:

1. **Харизматична теорія**. Відповідно до неї людина народжується із задатками лідера, йому приписано керувати людьми.

Харизма (від грец. charisma – „дар", „благодать") – форма впливу на інших завдяки особистій привабливості, яка викликає підтримку та визнання лідерства, що забезпечує власнику харизми владу над послідовниками.

Харизматичний лідер – лідер, який у силу своїх лідерських якостей здатний оказувати глибокий вплив на послідовників. Лідери цього типу мають велику потребу у владі, сильну потребу в діяльності та переконані в моральній правоті того, у що вони вірять.

У харизми є негативний бік, пов'язаний з узурпацією особистої влади чи повним фокусом лідера на самому собі, й позитивний – пов'язаний з поділом влади та наявністю делегування частини повноважень. Розрізняють етичного та неетичного харизматичного лідера (табл. 9.1).

2. **„Теорія рис"**, згідно з якою особистість сама набуває необхідного набору якостей лідера – високий інтелект, великі знання, здоровий глузд, ініціативність, тверду впевненість у собі, цілеспрямованість тощо.

Таблиця 9.1

Етика та харизма

Неетичний харизматичний лідер	Етичний харизматичний лідер
Використовує владу тільки в особистих інтересах	Використовує владу в інтересах інших
Просуває тільки свої власні погляди	Будує свої погляди відповідно до потреб та прагнень послідовників
Присікає критику на свою адресу	Враховує критику та бере з неї уроки
Потребує беззаперечного виконання своїх рішень	Стимулює у наслідувачів творчий підхід до діла та своїх поглядів
Комунікації тільки в одному напрямку: від себе вниз	Заохочує відкриту та двохсторонню комунікацію
Нечуттєвий до потреб послідовників	Навчає, розвиває та підтримує послідовників, ділить славу з іншими
Покладається на зручні зовнішні моральні стандарти для задоволення своїх інтересів	Покладається на внутрішні моральні стандарти для задоволення організаційних та суспільних інтересів

3. **„Синтетична" теорія лідерства** – ефективність керівництва визначається не стільки особистими якостями керівника, скільки стилем його поведінки відносно підлеглих.

Слід зазначити, що ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером та навпаки. Різниця між менеджером та лідером наведена в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Відмінності менеджера від лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дії	Бачення – основа дії
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Його поважають	Його обожнюють

Використовуючи дві змінні чи два виміри (динаміка поведінки та рівень ситуаційності), виділяють основні групи лідерства (рис. 9.1).

Рис. 9.1. **Типи підходів до вивчення лідерства**

Динаміка поведінки відображує те, як розглядається лідер: у статиці (аналіз лідерських якостей) чи в динаміці (аналіз зразків лідерської поведінки).

Другий вимір пов’язаний з рівнем або ступенем прийняття ситуаційності за основу аналізу в рамках того чи іншого підходу до вивчення лідерства. На одному полюсі знаходяться підходи, близькі до ідеї універсальності, на іншому – ситуаційність є критичною для ефективного лідерства.

На основі рис. 9.1 можна виділити такі підходи до лідерства:

1. Теорії лідерських якостей.
2. Концепції поведінкового підходу до лідерства.
3. Концепції ситуаційного підходу до лідерства.
4. Теорія характеру особистості.

Більш детально розглянемо теорію лідерських якостей, концепції поведінкового та ситуаційного підходів до лідерства.

Теорія лідерських якостей стверджує, що лідери мають унікальний набір достатньо стійких і не змінюваних з часом якостей, які відрізняють їх від нелідерів. Виокремлюють чотири групи лідерських якостей:

1. *Фізіологічні* – зріст, вага, статура чи фігура, зовнішній вигляд, енергійність руху чи стан здоров'я.

2. *Психологічні* чи *емоційні* – характер людини.

3. *Розумові* чи *інтелектуальні*.

4. *Особистісні ділові* – навички та вміння у виконанні своїх функцій, що були набуті та розвинені у лідера.

В успішних лідерів частіше за все зустрічаються лідерські якості, наведені в табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Лідерські якості успішних лідерів

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Набуті вміння
Розум та логіка	Ініціативність	Вміння заручатися підтримкою
Розсудливість	Гнучкість	Вміння кооперуватися
Проникливість	Пильність	Такт та дипломатичність
Оригінальність	Творчість	Вміння завоювати популярність та престиж
Концептуальність	Чесність	Вміння організовувати
Освіченість	Особиста цілісність	Вміння переконувати
Знання справи	Сміливість	Вміння змінювати себе
Мовна розвиненість	Самовпевненість	Вміння бути надійним
Цікавість та пізнавальність	Врівноваженість	Вміння брати на себе ризик та відповідальність
Інтуїтивність	Незалежність	Вміння шуткувати та розуміти гумор
	Самостійність	Вміння розумітися на людях
	Амбіційність	
	Потреба в досягненнях	
	Наполегливість та впертість	
	Енергійність	
	Владність	
	Працездатність	
	Агресивність	
	Прагнення до переваги	
	Обов'язковість	

Концепції ситуаційного та поведінкового підходу розглянемо більш детально.

9.2. Концепції поведінкового підходу до лідерства

Згідно з ***поведінковим підходом***, ефективність керівництва визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки відносно підлеглих [28; 38].

До основних концепцій керівництва в рамках цього підходу відносяться:

1. **Стилі управління за Мак-Грегором** (табл. 9.4). Виділяються авторитарний, демократичний та ліберальний стиль управління. Не можна чітко зазначити, який з наведених стилів краще. Який стиль керівництва застосовувати, повинен вирішувати сам керівник залежно від власних уподобань, виду діяльності та типу організації.

Таблиця 9.4

Ознаки стилів управління за Мак-Грегором

Авторитарний (директивний, автократичний)	**Демократичний** (колегіальний, кооперативний)	**Ліберальний** (анархічний, поступливий)
1. Повноваження		
Усе концентрує в себе	Ділить з працівниками	Намагається діяти за вказівкою зверху
2. Відповідальність		
Замикає на собі	Ділить з підлеглими	Намагається зменшити свою відповідальність
3. Прийняття рішень		
Приймає та відміняє одноособово	Залучає підлеглих до підготовки та прийняття рішень	Обходить рішення, постійно відкладає чи перекладає на інших
4. Ставлення до самостійності підлеглих		
Нав'язує свою думку, присікає думки, погляди, ідеї інших	Заохочує самостійність підлеглих відповідно до їх кваліфікації та функцій	Сам несамостійний, дає повну свободу підлеглим
5. Методи керівництва		
Наказує, робить зауваження	Звертається за порадою, стимулює, переконує	Вмовляє, просить, залякує
6. Контроль роботи		
Втручається в дії підлеглих, чіпляється несправедливо	Відмічає успіхи, хвалить, справедливо оцінює роботу	Контролює іноді, відсутня система контролю
7. Ставлення до нововведень		
Консервативний, визнає тільки свою ініціативу	Новатор, підтримує ініціативу інших	Боїться ініціативи
8. Контакт з підлеглими		
Обмежує контакти з підлеглими, держить їх на відстані	Спілкується регулярно, інформує про проблеми	Має труднощі у спілкуванні, спілкується іноді, без бажання
9. Оцінка себе		
Знижений самоконтроль	Адекватна самооцінка	Йде на поводі у підлеглих
10. Такт у спілкуванні		
Не враховує норми моралі, грубий, принижує особистість	Ввічливий, не принижує людей, поважає підлеглих	У спілкуванні байдужий, не бачить особистості
11. Продуктивність праці під час відсутності керівника		
Знижається	Не гірше	Краще

Довгий час панувала думка, що ліберальний стиль керівництва погано впливає на будь-яку організацію, однак сучасні фахівці вважають, що цей стиль доцільно застосовувати під час керівництва творчими людьми та новаторами.

2. **Системи стилів керівництва за Лайкертом** (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Стилі керівництва за Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Сприятливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Основана на участі
Керівники мають характеристики автократа	Керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, дозволяти підлеглим брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородженням та покаранням	Керівники виявляють значну довіру до підлеглих. Важливі рішення приймаються наверху, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими	Наявність групових рішень та участь працівників у прийнятті рішень. Керівники повністю довіряють підлеглим. Керівники орієнтовані на людину

Таким чином, висновки Лайкерта та Мак-Грегора дали потужний імпульс використанню стилю керівництва, який побудований на участі працівників у прийнятті рішень.

9.3. Стилі керівництва

Стиль керівництва – це типовий вид поведінки у відношенні з підлеглими в процесі досягнення поставленої мети.

Стиль керівництва – це індивідуально-типові характеристики стійкої системи методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив з метою виконання організаційних завдань та управлінських функцій.

Характерні риси стилю керівництва:

1. Стиль відрізняється стійкістю, яка проявляється в частому застосуванні прийомів управління.

2. Стиль керівництва багато в чому визначається індивідуальними якостями керівної особи.

3. Стиль завжди має загальну об’єктивну основу (закономірність управління, єдині вимоги, що висуваються до керівників, соціально-психологічні риси виконавців – вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби, рівень ієрархії управління).

Також виокремлюють основні фактори, які характеризують стиль керівництва:

1. Вимоги, які висуваються до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту тощо.

2. Специфіка системи – її цілі, завдання, управлінські структури та технологія управління, функції керівника.

3. Оточуюче виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами.

4. Особливості керівного колективу – його структура та рівень підготовленості, характер взаємовідносин, які склалися в ньому, його традиції та цінності.

9.4. Концепції ситуаційного підходу до лідерства

Ситуаційний підхід досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних для того, щоб винайти причинно-наслідковий зв’язок у відношеннях лідерства, який дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та наслідки його поведінки [13].

Виокремлюють такі концепції ситуаційного лідерства [20]:

1. **Модель ситуаційного лідерства Фідлера**, в якій використовуються три ситуаційні змінні:

1) стиль лідера. Для вимірювання та визначення лідерського стилю Фідлер запропонував використовувати розроблену ним шкалу характеристик найменш привабливого робітника (НПР). Ті, хто описав свого НПР позитивно, тобто набрав найбільшу кількість балів, мають стиль, орієнтований на відносини (високий НПР), і навпаки, менша кількість балів – стиль, орієнтований на роботу (низький НПР);

2) ситуаційні змінні – відносини в колективі, структурованість роботи, посадова влада (рівень формальної влади лідера на основі посади, яку він займає);

3) рівень виконання роботи може бути високим, середнім та низьким.

Принципова схема взаємодії лідерського стилю з ситуаційними змінними наведена на рис. 9.2.

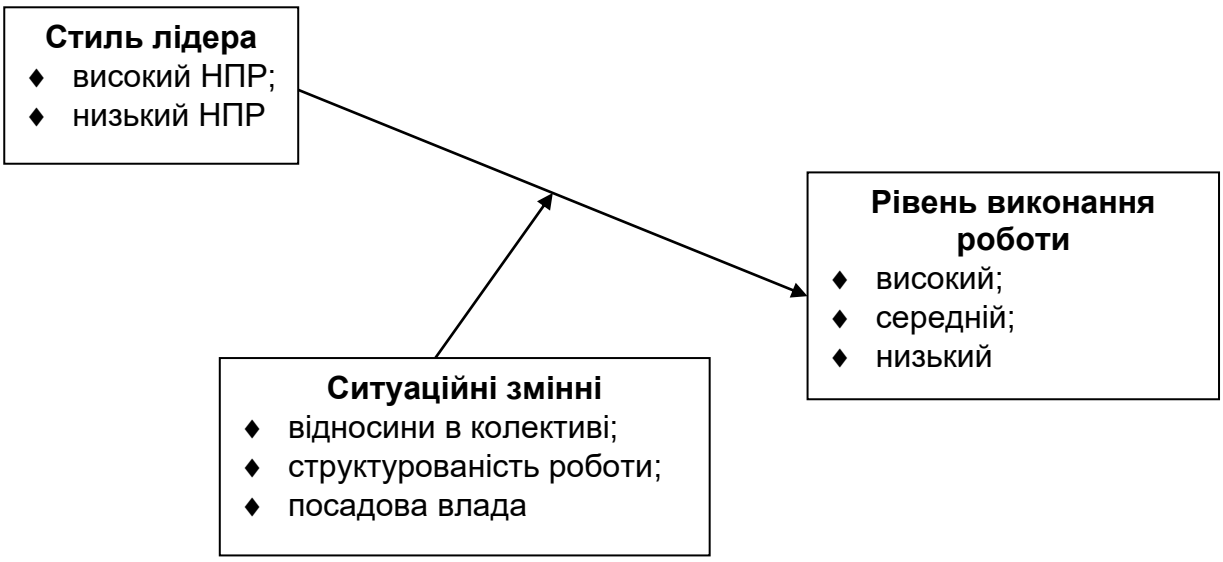


Рис. 9.2. **Схема стилів лідера за Фідлером**

На думку Фідлера, керівник змінити свій стиль не може, тому потрібно, з урахуванням ситуації та завдання, розміщувати його в ті умови, де він зможе найкращим чином себе проявити.

Залежно від масштабу повноважень керівників, характеру їх відносин з підлеглими, чіткості структурування завдань, що вирішуються, Фідлер виділяє 8 типів різних ситуацій, варіанти яких наведено на рис. 9.3. Керівник, орієнтований на роботу, чи НПР з низьким рейтингом найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 та 8, у той час як керівники, орієнтовані на відносини, чи з високим НПР краще за все працюють у ситуаціях 4, 5 та 6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так й інші.

2. **Континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта**, згідно з якою лідер обирає один із семи можливих зразків поведінки залежно від виду впливу на відношення лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників та ситуації, що склалася. На рис. 9.4 показаний весь спектр виборів між демократичною та авторитарною альтернативами, які відповідно асоціюються з інтересом до відносин чи до роботи.

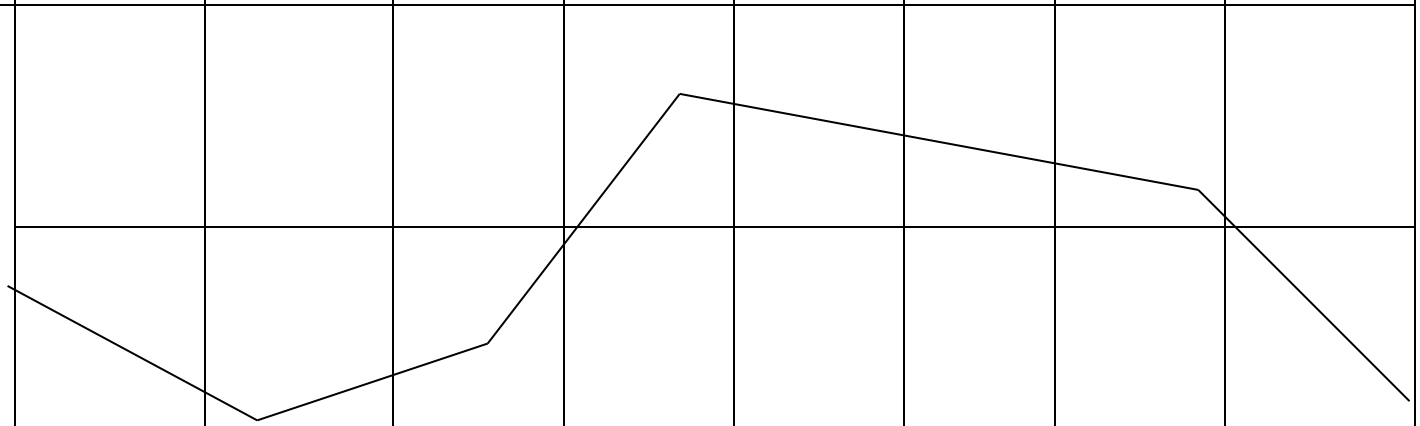
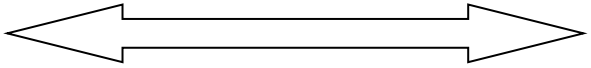
	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаємовідносини керівника та підлеглих	Добрі	Добрі	Добрі	Добрі	Погані	Погані	Погані	Погані
Формулювання та структурованість завдань	Чітка	Чітка	Нечітка	Нечітка	Чітка	Чітка	Нечітка	Нечітка
Посадові повноваження керівника	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі
Максимум Надається перевага керівникам, орієнтованим на створення колективу та налагодження відносин. Перевага надається керівникам, орієнтованим на організаційно-технічні умови Мінімум								
Ефективність досягається	**Лідером, орієнтованим на роботу** (низький НПР)			**Лідером, орієнтованим на відносини** (високий НПР)			**Лідером, орієнтованим на роботу** (низький НПР)	
Сприятливі ситуації	Найбільш сприятлива ситуація (1)						Найменш сприятлива ситуація (8)	

Рис. 9.3. **Континуум ситуаційної моделі лідерства Фідлера**

На рис. 9.4 позначені сім характеристик лідера, які зумовлюють той чи інший стиль керівництва:

1. Лідер дає послідовникам діяти в межах зони свободи.
2. Лідер у певних межах делегує рішення групі.
3. Лідер висуває проблеми, просить надати пропозиції та приймає рішення.
4. Лідер пропонує рішення та вважає за можливе їх зміну.
5. Лідер висуває ідеї та пропонує їх обговорити.
6. Лідер переконує послідовників у своїх рішеннях.
7. Лідер приймає рішення та доводить їх до підлеглих.

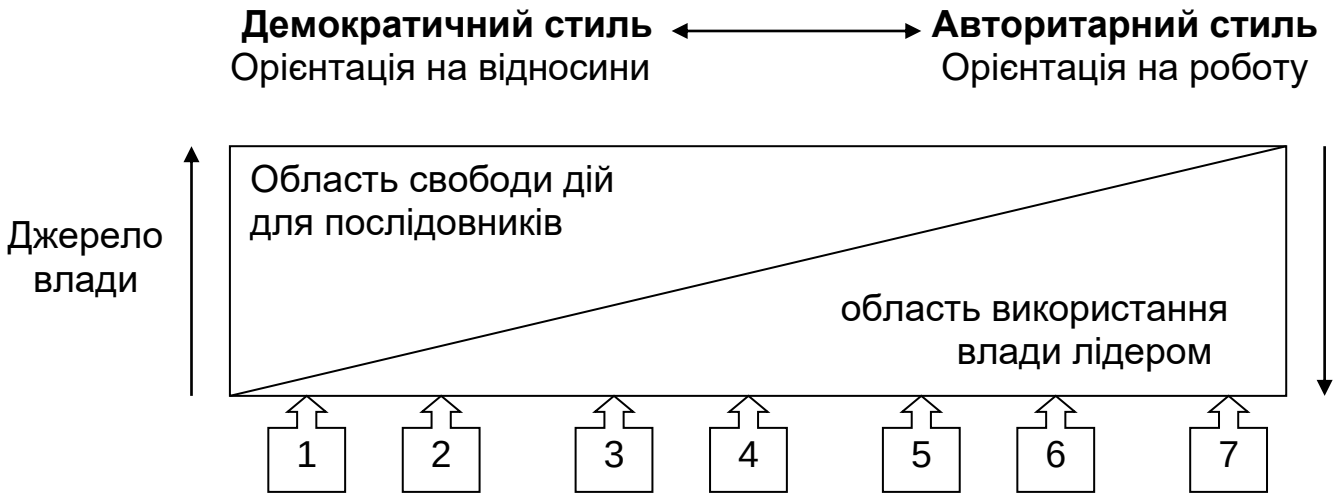


Рис. 9.4. **Континуум лідерської поведінки**

3. **Теорія життєвого циклу**. Поль Херсі та Кен Бланшар розробили ситуаційну теорії лідерства та назвали її теорією життєвого циклу, згідно з якою найбільш ефективні стилі лідерства залежать від „зрілості" виконавців (рис. 9.5).

Зрілість – здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягнути поставленої мети, а також освіта та досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати. Поняття зрілості не є постійною якістю особи чи групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації.

Як показано на рис. 9.5, є чотири стилі лідерства:

S1 – „давати вказівки", він придатний для підлеглих з низьким рівнем зрілості (М1);

S2 – „продаж" – підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть, оскільки мають середній рівень зрілості (М2);

S3 – взяття участі у прийнятті рішень. У цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконані завдання, оскільки мають помірно високий ступінь зрілості (М3);

S4 – „делегування” – підлеглі хочуть та можуть нести відповідальність, оскільки мають високий рівень зрілості (М4).

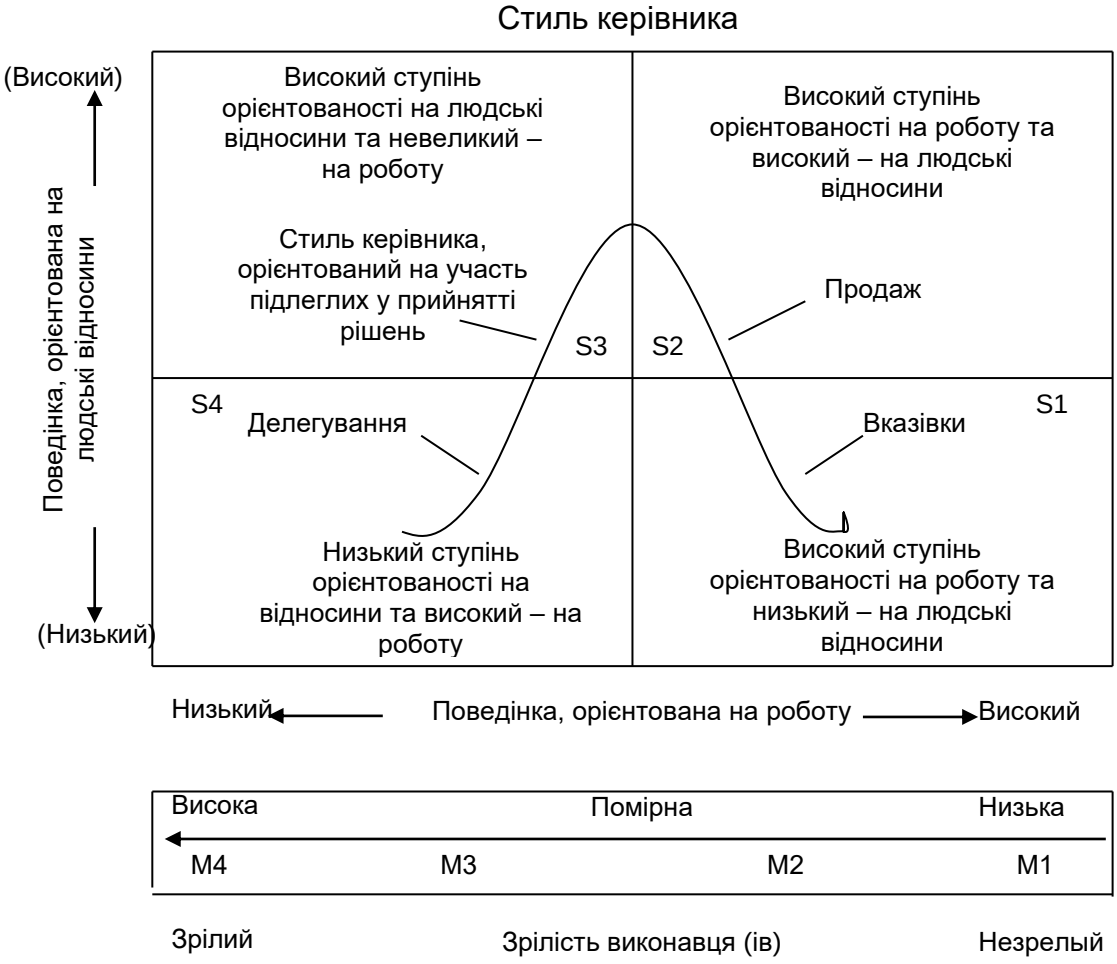


Рис. 9.5. **Ситуативна модель лідерства Херсі та Бланшара**

4. **Модель лідерства „шлях – мета” Хауза та Мітчелла**, згідно з якою працівники задоволені та продуктивні тоді, коли є жорсткий зв’язок між їх зусиллями та результатами роботи, а також між результатами роботи та винагородженням. Модель констатує, що ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаної мети. При цьому пропонуються різні варіанти поведінки лідера залежно від ситуації (рис. 9.6).

Директивне лідерство – високий рівень структурування роботи, пояснення підлеглим, що та як робити, а також що й коли від них очікується.

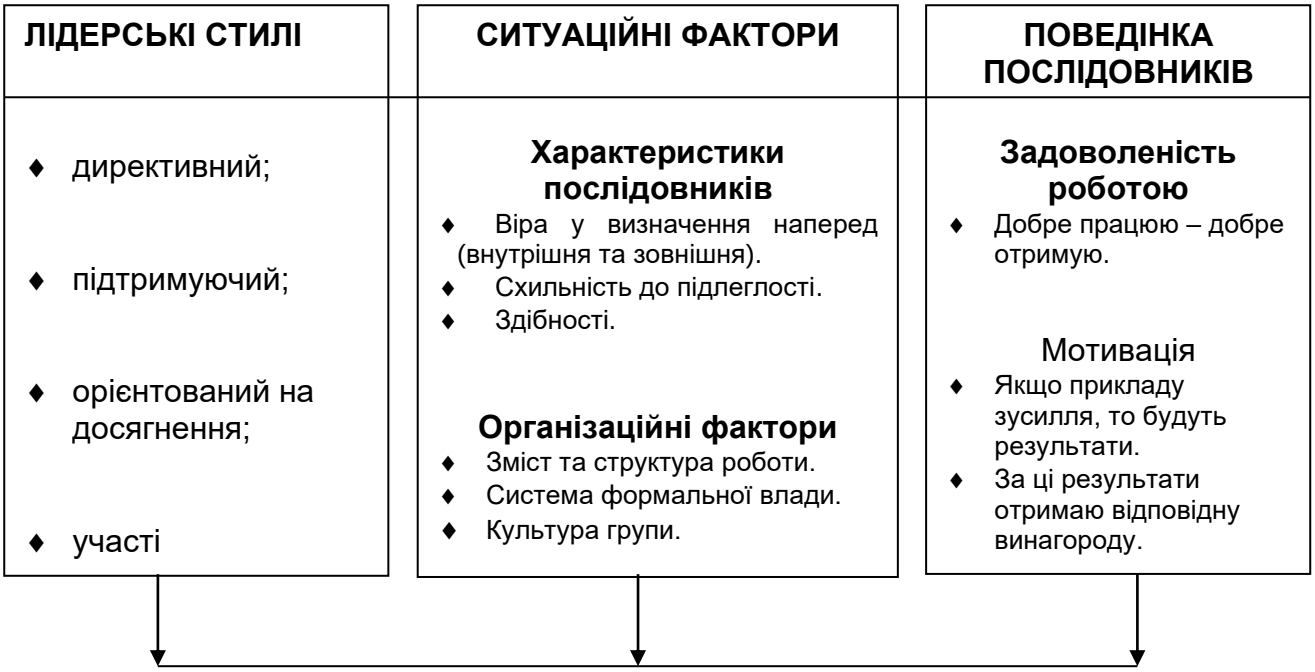


Рис. 9.6. **Модель ситуаційного лідерства „шлях – мета" Хауза та Мітчелла**

Підтримуюче лідерство – велика увага потребам працівників та їх добробуту, розвиток дружнього робочого клімату та поведінка з підлеглими як з рівними.

Лідерство, орієнтоване на досягнення, – встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості, впевненість у можливостях та здібностях підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Лідерство участі – рада з підлеглими та увага до їх пропозицій та зауважень у ході прийняття рішення, залучення підлеглих до участі в управлінні.

Згідно з моделлю, лідери можуть змінювати свою поведінку та проявляти один чи всі стилі.

5. **Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Йеттона – Яго**. Головною ідеєю моделі є те, що ступінь чи рівень залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень залежить від характеристики ситуацій. Згідно з моделлю не існує жодного єдиного способу прийняття рішень, який придатний для всіх ситуацій. Після аналізу та оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з точки зору участі підлеглих у прийнятті рішень, йому краще використовувати.

9.5. Конфлікти в організаціях

☝ ***Конфлікт*** *– зіткнення інтересів, що є невід'ємною складовою людських відносин*

Існують декілька підходів до визначення конфліктів [36; 42; 77; 78].

Міжособистісний підхід – це свідоме протиріччя між особами, що спілкуються, при наявності спроб вирішення протиріччя на фоні емоційного стану.

Дійовий підхід – дії протилежних, несумісних у даній ситуації тенденцій, мотивів, інтересів.

Реактивний підхід – реакція людей на перешкоди з досягнення різного роду цілей сумісної діяльності на поведінку інших, що не відповідає сподіванням; реакція на основі несумісності характеристик шаблонів поведінки, невідповідності культурних основ та потреб.

Суттєвий підхід – протиборство, активне зіткнення принципів, мотивів, еталона поведінки.

Цільовий підхід – бажання людей укріпити свою позицію, вчинки, тобто самоствердитися.

Мотиваційний підхід – усвідомлена несумісність індивідуальних намірів та сподівань з інтересами сторін, що протиборствують.

В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, в якій закладені суб'єктивні фактори та об'єктивні умови для зіткнення протилежних думок, оцінок, позицій (рис. 9.7).

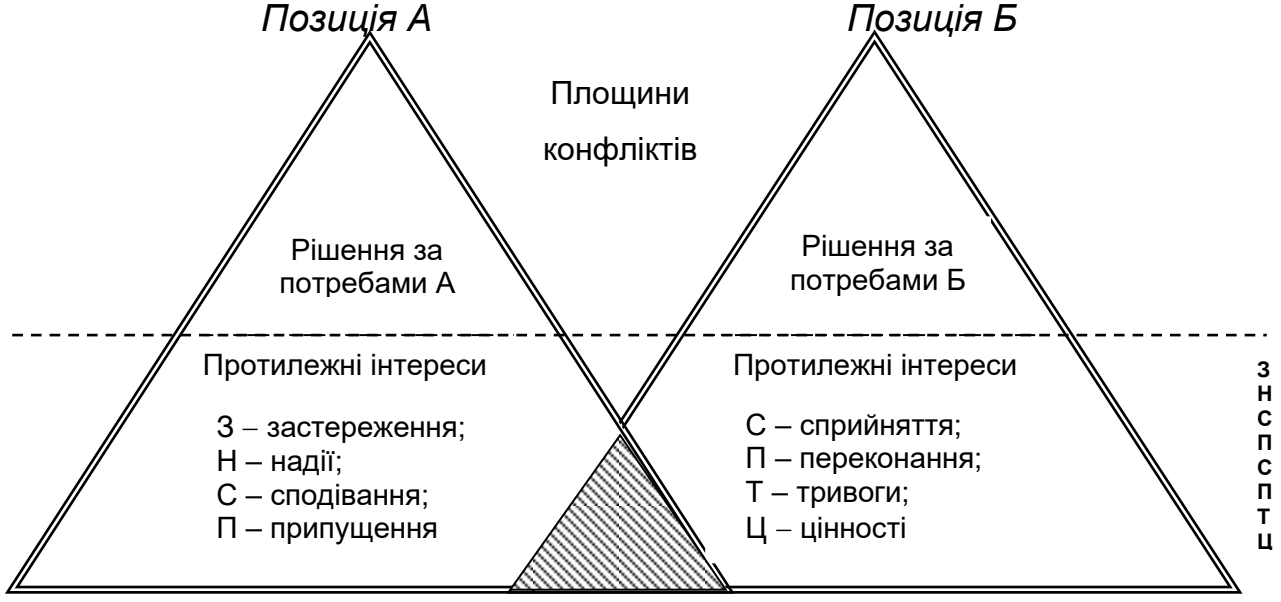


Рис.9.7. **Перехід від позицій до інтересів**

Конфлікти класифікуються:

1. За характером прояву: відкриті; приховані.

2. До конфліктної ситуації можуть потрапити різні суб'єкти: особа ↔ особа; особа ↔ група; особа ↔ частина групи; частина групи ↔ частина групи; група ↔ група. За суб'єктами конфлікту розрізняють:

– внутрішньоособистісний – виникає, коли особа намагається виконати одночасно протилежно спрямовані дії, бо діяти супротив власних цінностей;

– міжособистісний – найбільш поширений, виникає на основі різних інтересів, поглядів, уподобань;

– між особою та групою – виникає, коли хтось прагне виділитися, або коли керівник обрав невдалий стиль керівництва;

– міжгруповий – базується на об'єктивних умовах (правова невизначеність, конкуренція) та суб'єктивному баченні результатів діяльності окремих організацій.

3. За функціями:

– стабілізуючі – створюють атмосферу порозуміння;

– конструктивний – сприяє підвищенню ефективності діяльності організації;

– негативний – розстроює і призводить до зменшення задоволення працею та погіршення діяльності організації в цілому.

Для розв'язання конфлікту керівник повинен вчасно: визначити основну проблему (діагностика); визначити проблему; визначити шляхи розв'язання. Сторони конфлікту:

– емоційно-мотиваційна (реакція);

– інтелектуальна (вирішення розумової задачі);

– тактична (регулювання міжособових відносин);

– етична (прояв міжособистісних характеристик).

Виникнення конфлікту та його подолання призводить до погіршення самопочуття, роботи, стресу. Кожна людина напрацьовує для себе механізм захисту особи від тяжкої ситуації:

– витискування – забуття емоційного стану, що існував під час конфлікту;

– раціоналізація – пояснення, пізнання процесів, відчуттів, що виникли в конфлікті;

– проекція – неусвідомлення своєї вини або негативних рис, але пошук їх у інших.

Для досягнення власної мети люди обирають різні маніпуляційні стійкі:

– диктатор – вимагає власне підлеглості;
– комп'ютер – постійно рахує результат своїх дій;
– суддя – перебирає на себе право судити всіх;
– захисник – втручається на захист інших;
– прилипало – демонструє свою другорядність, а насправді маніпулює;
– ганчірка – умисно принижується для користі;
– славний хлопчина – вміє маніпулювати;
– хуліган – умисне створення негативного іміджу з метою запобігання втручання у власне життя.

З метою вирішення проблем кожна людина повинна обрати стиль виходу з конфліктної ситуації, що не вступає у протиріччя з її етичними нормами, не порушує довгострокові зв'язки з оточенням та може принести найбільшу користь.

Англійські вчені Томас та Кіллмен розробили метод, що допомагає визначати стиль вирішення конфліктної ситуації (рис. 9.8) [65].

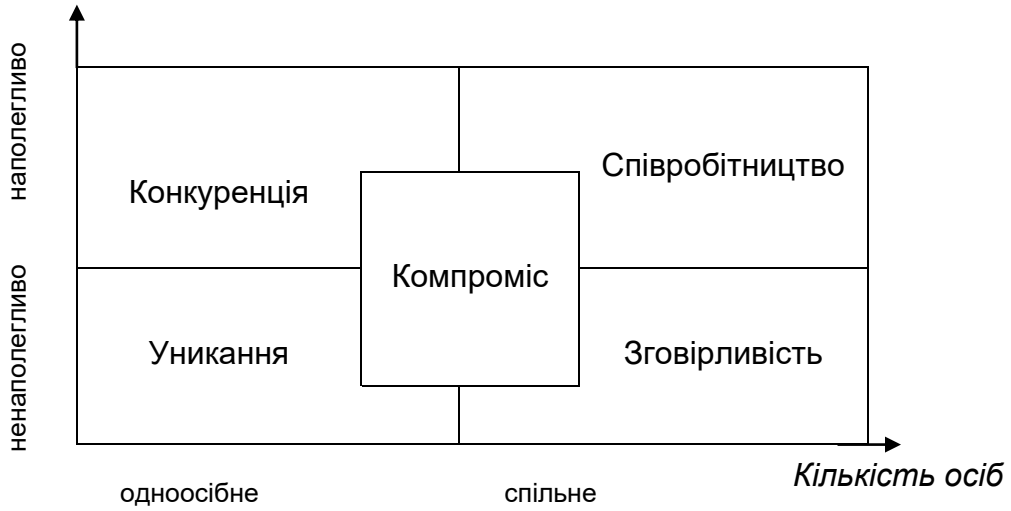


Рис.9.8. **Сітка виходу з конфлікту Томаса – Кіллмена**

Згідно з сіткою виокремлюються п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях:

1. Уникання – ігнорування або обтинання суперечностей. У рамках цього стилю поведінки людина або група людей не бажає втручатися в будь-які процеси прийняття рішень на підприємстві, не бачить необхідності напружуватися задля того, щоб допомогти підприємству вийти з кризової ситуації.

2. Зговірливість – готовність до вирішення проблем, навіть за рахунок власних інтересів. З одного боку, цей стиль поведінки є дуже привабливим, тому що працівник іде на поступки керівництву або окремим групам чи індивідам. Однак, з іншого боку, така людина не має особистої думки або не має сил її доводити, покладається на рішення інших людей і не замислюється над тим, що вони можуть бути не досить компетентними у вирішенні існуючих проблем.

3. Конкуренція – конфронтація, наполегливість щодо одержання результатів. Цей стиль поведінки характеризує найбільш жорстку конфліктну ситуацію, коли жодна зі сторін – окремі індивіди або групи – не бажають не тільки йти на поступки, а й чинять всі можливі перепони одне одному для досягнення своїх цілей. Цікавим є той факт, що основною метою такої ситуації частіше за все буває одна й та ж сама – вихід із кризи, однак, методи щодо отримання результатів сильно відрізняються.

4. Компроміс – досягнення мети кожною зі сторін за певних умов. Цей стиль поведінки в умовах конфлікту є двояким. Це спричинено тим, що жодна зі сторін не отримала бажаний результат в повному обсязі, а з іншого боку, є позитивний момент – приймається необхідне рішення, але з урахуванням взаємних поступок. Тому в цьому випадку не можна сказати про незаперечну перемогу жодної зі сторін.

5. Співробітництво – згуртування та взаємна підтримка для досягнення результатів. В умовах антикризового менеджменту цей стиль поведінки є одним із найбільш привабливих, тому що приймається єдине рішення, з ним погоджуються всі члени колективу. У цьому процесі бере участь весь персонал, що значно підвищує рівень соціально-психологічного клімату в колективі та є позитивним моментом в умовах виходу з кризової ситуації.

Не можна сказати, що якийсь із наведених стилів найкращий. Кожна людина обирає той, який їй ближче до душі, та залежно від ситуації.

Питання для самоконтролю до теми 9

1. Сутність поняття „лідерство”. Теорії лідерства.
2. Методи управління (економічні, адміністративні та соціально-психологічні).

3. Характеристика і класифікація стилів управління.
4. Роль керівництва в менеджменті.
5. Основні концепції лідерства.
6. Поведінковий підхід до вивчення лідерства.
7. Сутність конфліктної ситуації. Класифікація конфліктів.
8. Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

Ситуаційні вправи до теми 9

Ситуація 1 „Кращі топ-менеджери України” [37]

1. Борис Тимонькін – голова правління „Укрсоцбанку”, завжди відкритий, обожнюваний оточуючими за гумор і прямоту, нетривіальність і влучність оцінок. Для нього притаманний компромісно-цільовий стиль управління. При цьому Б. Тимонькін віддає перевагу не самому компромісу, а досягненню поставленої мети за допомогою компромісу. Колеги вважають, що великий життєвий досвід у поєднанні з професіоналізмом та інтелігентністю дозволяють йому адекватно оцінювати різні ситуації в колективі. Високий ступінь довіри до кадрів дозволив пану Тимонькіну вивільнити творчі здібності співробітників банку. Він є особистістю, відкритою до діалогу, яка налаштовує співробітників до обміну думками та ідеями. Борис Тимонькін завжди глибоко вникає у справи банку, а не обмежується отриманням інформації від найближчого оточення. Укрсоцбанк – це не перший банк, який очолює пан Тимонькін, та завжди він використовує найбільш провідні інформаційні та інші банківські технології. Завдяки своєму керівникові „Укрсоцбанк” набрав таку динаміку розвитку, що найближчим часом має зайняти третю позицію в рейтингу українських банків.

2. Олександр Дубилет – голова правління ПриватБанку. Колеги його характеризують як стратегічно мислячу людину, проте у критичних ситуаціях він уміє миттєво приймати правильні рішення. З кількох десятків факторів він може швидко виділити 2 – 3 найважливіших, що впливають на результат або мають найбільшу перспективу. За наявності часу на роздуми діє дуже виважено і навіть обережно. Пан О. Дубилет уміє не тільки аналізувати, а й відчуває ринок, дивиться на нього як з точки зору банкіра, так і споживача. Навіть конкуренти визнають: основні якості, яким потрібно в нього повчитися – це „ненаситність” щодо

розвитку власного бізнесу, винахідливість та вміння створити в банку атмосферу, коли ідеям легко розвиватись. Одним із найсильніших козирів ПриватБанку є інновації, тому Олександа Дубилета часто називають невтомним новатором. Ці якості лідера дозволяють ПриватБанку своєчасно виводити на ринок саме ті технології та продукти, які не тільки мають бути затребувані, а й дозволять сформувати нові ніші під себе. Успіх команди ПриватБанку полягає в тому, що в ній зібрано спеціалістів високого рівня в різних галузях банківського бізнесу, і кожний з них відіграє свою роль, кожний вносить у загальне рішення власний досвід та унікальні знання. Це збагачує кожного і дозволяє досягти добрих результатів. А О. Дубилет вбачає своє завдання в тому, щоб створювати та постійно підтримувати в банку творчу атмосферу для висування та обговорення ідей. За допомогою цілого арсеналу інструментів він доводить їх до практичної реалізації. Проте пан Дубилет вважає, що технології мають бути досконалими та вивіреними настільки, щоб працювати незалежно від того, з яким настроєм встав, і з яким настроєм він прийшов на роботу.

3. Ігор Францкевич – голова правління "Райффайзенбанк Україна", займає третє місце в рейтингу найкращих топ-менеджерів України за рейтингом "&". Співробітники банку вважають Ігоря Євгеновича найкращим прикладом прогресивного керівника західного типу. Стиль його керівництва характеризується збалансованим поєднанням адміністративного регулювання і контролем за виконанням внутрішніх правил та процедур, з підтримкою конструктивної ініціативи співробітників. Пан Францкевич не має розбіжностей з материнською структурою банку щодо стратегії та тактики розвитку дочірнього банку в Україні. І. Францкевич – скрупульозна та педантична людина, яка дотримується принципу „краще зробити максимально наближено до ідеалу або не робити нічого”. Тобто якщо щось у банку робиться, то робиться добре і всіма. Він належним чином налаштовує колектив, дуже багато часу приділяє створенню відповідного корпоративного духу в банку. Одне з найсильніших захоплень І. Фрацкевича – стрілковий спорт. Тому він краще за інших може проводити паралелі між здатністю вдало обрати позицію і слушним моментом для пострілу та для дії в бізнесі. Яскраве тому свідчення - вибір часу початку проведення переговорів щодо купівлі банку „Аваль”.

Запитання до ситуації:

1. Чи кожний з топ-менеджерів, зазначених у ситуаційному завданні, є лідером? Відповідь обґрунтуйте.

2. Визначте основні якості лідера, що притаманні Борису Тимонькіну, Ігореві Францкевичу та Олександру Дубилету.

Ситуація 2 [7, с. 300]

Напередодні посадових зрушень до заступника директора звертається співробітник А і вимагає підписання подання стосовно підвищення його у посаді, що відповідно супроводжуватиметься збільшенням посадового окладу. Він аргументує це незгодою продовжувати трудову діяльність на підприємстві, з низькою заробітною платою. Водночас ставлення до А з боку керівника негативне внаслідок його прямолінійності та схильності до неприхованої критики. Ситуація ускладнюється ще й тим, що співробітник А є досвідченим фахівцем і може звільнитися в період підготовки річних звітів, коли він є практично незамінним. Думка заступника директора не є вирішальною при розв'язанні кадрових питань, хоча за певного впливу може стати досить вагомою.

Запитання до ситуації:

1. Класифікуйте наведений конфлікт за всіма можливими ознаками.

2. Визначте основні структурні елементи конфлікту.

3. Запропонуйте та охарактеризуйте можливі дії учасників конфлікту.

4. Які заходи мали б бути вжиті керівником для прогнозування виникнення даного конфлікту?

Тема 10. Комунікації в управлінні

Мета – засвоїти основи комунікаційного процесу в організації, сформувати навички щодо подолання комунікаційних бар’єрів.

Питання до розгляду:

10.1. Поняття та характеристика комунікацій.

10.2. Сутність комунікаційного процесу.

10.3. Комунікаційні бар’єри.

10.4. Неформальні групи та їх динаміка.

10.1. Поняття та характеристика комунікацій

Інформація – це відображення у свідомості людини характеристик оточуючого світу, що зафіксовані в подальшому на матеріальних носіях.

Управлінська інформація – це сукупність свідчень про процеси, що відбуваються в середині організації або в її оточенні, яка зменшує невизначеність управління та прийняття рішень. Тому управління починається зі збору інформації, її накопичення та переробки. Якщо свідчення є пізнавальними, то інформація називається *релевантною*. Якщо інформація не несе користі, вона називається *шумом*.

Потреба в управлінській інформації визначається змістом завдань, що вирішуються, а також знаннями та освітою співробітників, які беруть участь у підготовці та прийнятті управлінських рішень.

Інформація є зовнішнім проявом комунікації, її результатом. Інформація як сукупність даних та знань становить ступінь організації та є її досягненням.

Інформаційна система організації включає сукупність таких компонентів:

- банк даних;
- бази даних;
- мова, що застосовується при формуванні;
- комплект моделей та програм, що забезпечують роботу всієї системи.

Комунікаційне значення інформації проявляється у її властивості:

- матеріальність – в основі інформації лежать матеріальні процеси та сама вона може бути подана на матеріальних носіях (книги, диски);
- накопичення – можливість збільшення інформації;
- кількісне та якісне визначення – дозволяє оцінити потребу у матеріальних носіях або інших засобах накопичення інформації;
- соціальність інформації – інформація має різну цінність для різних суб’єктів управління, що залежить від інтелектуального потенціалу, обсягу накопичення знань та форми подання інформації;
- перетворення інформації у товар – інформація може бути засобом, еквівалентним обміну або продажу;
- незмінність обсягів інформації при її передачі;
- рухливість – можливість передачі на відстань, від одного суб’єкта до іншого;

- оброблюваність, в тому числі і за допомогою технічних засобів (тиражування газет);
- перетворення в знання – проникає в середину людини;
- перетворення у засіб комунікації, тобто сприяє інтеграції людей в процесі управлінської діяльності;
- змістовність (цінність) інформації.

Залежно від класифікаційних ознак виділяють відповідні види інформації:

– за носіями:
електронна;
матеріальна;
– за напрямом руху:
вхідна;
вихідна;
– за джерелом:
зовнішня;
внутрішня;
– за змістом:
економічна;
правова;
технічна;
медична;
– за призначенням:
звітна;
планова;
оперативна;
– за можливістю зберігання:
фіксована;
нефіксована;
– за роллю в управлінні:
основна;
допоміжна;
– за ступенем готовності до використання:
первинна;
проміжна;
кінцева;

– за призначенням (користувачами):

універсальна;

функціональна;

індивідуальна;

– за характером споживання:

постійна;

періодична;

– за способом розповсюдження:

усна;

письмова;

електронна;

комбінована.

Комунікація – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією.

Управління спирається на існуючі форми комунікації, але може створювати нові, якщо це допомагає підвищити ефективність управління.

Аспекти комунікації:

- інформаційний;
- особистісний.

Комунікація об’єднує три види спільної діяльності людей:

- рух інформації;
- процес управління;
- ставлення індивідів до мети управління та управлінських рішень.

Комунікація – це явище соціально-економічне, воно є проявом сутності людини та її відносин з іншими людьми для здійснення певного виду діяльності. Комунікація поділяється на певні види в залежності від критеріїв:

– за середовищем існування:

зовнішні;

внутрішні;

– за інформаційними каналами:

одноканальні;

багатоканальні;

– за ступенем сталості:

стабільні;

нестабільні;

– за ступенем формалізації:

формальні;

неформальні;

– за умовами виникнення та характером:

постійні;

ситуативні;

– за видами інтересів:

організаційні;

економічні;

соціально-психологічні;

– за напрямом руху:

по низхідній;

по висхідній;

по горизонталі;

– вертикальні комунікації:

керівник – підлеглий;

керівник – робоча група.

10.2. Сутність комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більш людей, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну [32].

У процесі обміну інформацією виділяють чотири базових елементи:

- відправник – це особа, що генерує (створює) ідею, або збирає первинну інформацію та передає її;
- повідомлення – це власне інформація, що закодована за допомогою певних символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- одержувач – особа, для якої відправлена і яка може її відповідно сприйняти (інтерпретувати).

При обміні інформацією відправник та одержувач проходять декілька взаємопов’язаних етапів, завданням яких є:

скласти повідомлення;

використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли та розділити вихідну ідею.

Етапи комунікативного процесу:

1. Зародження ідеї – формування розумових образів, на основі зібраних даних.

2. Кодування – передбачає, що відправник за допомогою символів повинен закодувати ідею, застосовуючи слова, інтонацію, жести. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Вибір каналу – здійснюється відповідно до способу кодування інформації.

4. Передача – це фізичне переміщення інформації.

5. Декодування – переклад символів відправника та їх трансформація у думки одержувача.

6. Зворотний зв'язок, за допомогою якого керівник може оцінити, наскільки ефективно він здійснює комунікацію, а також підвищити точність сигналів у майбутніх комунікаціях.

У комунікаційному процесі важливу роль відіграють так звані шуми. На мові теорії інформації шум – це те, що викривляє смисл інформації. У діяльності організації до шумів відносять:

- відволікання;
- неправильна інтерпретація з боку отримувача або джерела;
- різні значення, які надаються одним і тим же словам різними людьми;
- статусна різниця між керівниками та підлеглими у сприйнятті організаційної дистанції, внаслідок чого розширюється комунікаційний розрив між ними;
- отримувач інформації чує тільки те, що хоче почути.

Існують принципи, які є корисними для організації ефективної комунікації, тому що вони концентрують увагу на чотирьох важливих областях – якості повідомлення, умовах прийому, підтримці цілісності організованих зусиль, використанні переваг неформальної організації:

1. Принцип ясності – повідомлення повинно бути зрозумілим як джерелу, так і отримувачу.

2. Принцип цілісності – сприяє встановленню розуміння між людьми в процесі їх співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації.

3. Принцип стратегічного використання інформаційної організації – найбільш ефективною комунікація буває тоді, коли керівники використовують неформальну організацію у додаток до комунікації формальної організації.

10.3. Комунікаційні бар'єри

Бар'єри, що виникають під час комунікаційного процесу, поділяються на:

- міжособистісні;
- організаційні.

Міжособистісні – обмін невербальною інформацією, сприйняття, семантика, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати:

Сприйняття – пов'язане з судженнями відправника та одержувача, що визначаються інтелектом, кваліфікацією, моральними цінностями, потребою, емоційним станом.

Семантика – пов'язана з використанням слів та їх значенням у відповідному контексті.

Невербальні бар'єри застосовуються для трансляції повідомлення – обмін поглядом, модуляція голосу, вираз обличчя, рухи руками.

Поганий зворотний зв'язок не дає можливості встановити чи сприйняти ваше повідомлення.

Невміння слухати – коли людина не сприймає інформацію або не уточнює для себе її зміст.

Організаційні – викривлення інформації, інформаційне перевантаження, незадовільна структура організації.

Викривлення зумовлене такими причинами:

- навмисне викривлення, що пов'язане з міжособистісними контактами;
- за рахунок фільтрації інформації.

Інформаційне перевантаження призводить до того, що людина не сприймає частину інформації та відкидає її, вважаючи другорядною.

Незадовільна структура організації призводить до часткової втрати інформації або її викривлення.

Існують способи покращення комунікаційного процесу з точки зору міжособових (неформальних) та організаційних (формальних) комунікацій:

– вміння слухати – ефективне спілкування неможливе без вміння слухати;

– ясність ідей – необхідність систематично обмірковувати та аналізувати питання, проблеми та ідеї, які будуть об'єктами передавання;

– мова жестів та інтонацій – необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів;

– емпатія та відкритість. Емпатія – це увага до почуттів інших людей. Вдале використання емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння повідомлення під час декодування;

– встановлення зворотного зв'язку – дає можливість встановити, чи дійсно повідомлення, отримане користувачем, зрозуміло в тому смислі, в якому воно передавалось.

10.4. Неформальні групи та їх динаміка

Ефективні неформальні комунікації часто спричиняють виникнення в організаціях неформальних груп [20].

☝ *Неформальна група – це спонтанно організована група людей, що вступають у регульовану взаємодію для досягнення мети*

Завдяки формальній структурі організації та її завданням ті ж самі люди збираються кожного дня, причому за інших умов вони могли б не зустрітися. Метою неформальної організації стають причини їх виникнення:

1. Причинність – потреба мати контакти з більшістю групи.
2. Допомога – потреба допомогти.
3. Захист – об'єднання для опору.
4. Спілкування за інтересами.
5. Симпатії.

Люди, що вступають до неформальних організацій, сприяють створенню у формальної організації якостей, які дозволяють покращувати або погіршувати вирішення проблеми. Основними характеристиками, що створюють сильний вплив на ефективність формальної організації, є:

– опір змінам – опір може виникати кожного разу, коли члени групи будуть вбачати в змінах загрозу або для існування групи, або для існування організації в цілому;

– соціальний контроль – здійснюється щодо утворення та використання групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки;

– неформальні лідери – перебирають на себе владу і можуть або допомагати групі, якщо спрямовують її діяльність на досягнення формальної мети, або ставити неформальну групу під загрозу, якщо вступають у протиріччя з формальною організацією.

Формальний керівник повинен усвідомити необхідність динамічної взаємодії з неформальною організацією (рис. 10.1).

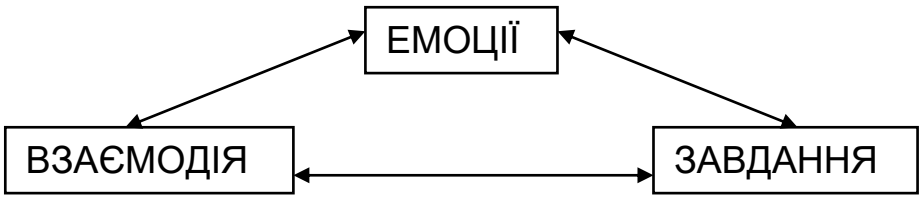


Рис. 10.1. **Модель Хоманса**

Ця модель демонструє, як із процесу делегування завдань виникають неформальні організації, та вказує на необхідність управління ними. Оскільки емоції впливають на завдання і взаємодію, вони можуть по-різному впливати на ефективність формальної організації.

Якщо до Хоманса ефективною вважалась ліквідація неформальної організації, то після його досліджень було запропоновано:

– визнавати існування неформальної організації;

– вислуховувати думки їх лідерів і членів;

– до впровадження заходів аналізувати вплив на неформальну організацію;

– для послаблення опору неформальної групи залучати їх до прийняття рішення;

– швидко розповсюджувати інформацію для запобігання поширенню чуток.

Фактори, що впливають на ефективність неформальних груп:

1. Розмір організації: збільшення розміру групи призводить до ускладнення групи (оптимальний розмір – 3 – 9 чол.).
2. Склад: ступень співпадання особистих точок зору.
3. Групові норми: ставлення до праці.
4. Згуртованість.

5. Одностайність думок.
6. Конфліктність
7. Статус членів групи.
8. Ролі членів групи.

Питання для самоконтролю до теми 10

1. Роль інформації в менеджменті.
2. Зміст і класифікація інформації, яка використовується в менеджменті.
3. Інформаційні системи управління. Їх характеристика.
4. Канали передачі інформації та процес її обліку.
5. Роль зворотного зв’язку у процесі комунікацій.
6. Елементи та етапи комунікаційного процесу.
7. Моделі комунікаційного процесу.
8. Охарактеризуйте комунікаційні бар’єри та засоби їх усунення.
9. Сучасна інформаційна техніка і технологія.

Ситуаційні вправи до теми 10

Ситуація 1 „МП „Альфа” [7, с. 308 – 309]

Мале підприємство „Альфа” спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання заплано-ваних прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими громіздкими списками в руках і були невпевнені, що було у стопках. Нереалізований товар валявся в тюках. У цілому річний товарообіг зменшився до 1,5 – 2 разів. Крім того, великі залишки

нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП „Альфа” вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП „Альфа” закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи на комп'ютері, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

Запитання до ситуації:

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).
2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.
3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП „Альфа”.
4. Опишіть на прикладі МП „Альфа” основні кроки в системі оброблення даних.

Ситуація 2

На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі залишається нереалізованою. Оскільки в молочної продукції обмежений термін споживання, то в кінцевому підсумку ці події призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Через це зменшився щомісячний запланований прибуток на 10 – 15 %.

Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні дирекції було висунуто такі пропозиції:

1) підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів;

2) сформувати власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки);

3) скоротити асортимент за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

Питання до ситуації:

1. Який із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на вашу думку, найвигідніший для молокопереробного підприємства?

2. Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найефективніше рішення на засіданні дирекції?

3. Чи доцільно для прийняття рішення використовувати метод „мозкового штурму”?

Тема 11. Ефективність управління

Мета – засвоїти основи визначення результативності діяльності організації, сформувати навички щодо розрахунку основних показників її ефективності.

Питання до розгляду:

11.1. Поняття ефективності управління.

11.2. Фактори ефективності менеджменту.

11.3. Фактори, процеси та дії, які є загрозою для підприємства.

11.1. Поняття ефективності управління

☝ ***Ефективність управління*** *– результативність діяльності конкретної управляючої системи, яка відображається у різних показниках як об’єкта управління, так і суб’єкта управління*

Також під час аналізу ефективності управління розрізняють поняття ефекту. **Ефект** – це абсолютна величина, яка позначає досягнутий результат будь-якого процесу.

Економічний ефект – це результат людської праці, що створює матеріальні блага.

Основною економічної ефективності діяльності будь-якої організації є співвідношення ефекту та витрат на його досягнення [55].

Ефективність управління (менеджменту) слід оцінювати виходячи з ефективності діяльності організації.

Під час розгляду поняття ефективності слід розрізняти два поняття:

1) **результативність** – це наслідок того, що в організації робляться правильні речі; вона характеризує зовнішню ефективність підприємства, яка вимірює досягнення цілей;

2) **ефективність** – це наслідок того, що всі речі робляться правильно; вона характеризує, наскільки правильно використовувались ресурси, має кількісне вираження (продуктивність праці, якість продукції тощо).

Таким чином, результативною та ефективною буде така організація, яка здатна виконувати свою роботу належним чином, тобто випускати такі товари, роботи та послуги, які б повною мірою задовольняли потреби споживачів, при чому витрачаючи на це якомога менше ресурсів.

Ефективність як категорія науки менеджменту розглядається з двох аспектів:

– якісний – відображає логічний, теоретичний зміст, тобто суть категорії;

– кількісний – розкриває дію закону економії часу, тобто відображає економію часу під час досягнення цілей суспільного виробництва в ході всього виробничого процесу.

Також розрізняють два види ефективності:

1. *Планова* – визначається планом виходячи з можливостей продуктивності праці, зниження матеріалоємності та фондоємності продукції, а також досягнення науково-технічного прогресу та збільшення масштабів виробництва. Значення планової ефективності визначається через відношення планового ефекту до планових витрат.

2. *Фактична* – визначається через співставлення звітних даних та витрати в організації та даними про ефект у цілому по народному господарству, по галузям та іншим підприємствам.

В основі визначення ефективності лежить принцип порівняльної переваги, завдяки якому існує можливість визначення найбільш ефективного варіанта виробництва.

Таким чином, ефективність управління – це складна соціально-економічна категорія, зміст якої визначає способи її розрахунку. Частіше за все ефективність розраховують як відношення отриманого ефекту від

виробництва товарів, робіт чи послуг до витрат на їх виробництво. Її можна визначити також як відношення між цінностями благ, які вироблені, та цінностями благ, від виробництва яких прийшлось відмовитись через велику альтернативну вартість.

Основними показниками ефективності управління організації є:

1. Частка витрат на управління в загальній сумі витрат на виробництво та реалізацію продукції, робіт, послуг.

2. Економічна ефективність управління як відношення прибутку підприємства до витрат на управління.

3. Відношення чисельності апарату управління до чисельності виробничого персоналу.

4. Співвідношення лінійного та функціонального персоналу управління.

5. Фінансовий стан організації (її ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, акціонерного капіталу, прибутковість).

11.2. Фактори ефективності менеджменту

Розмір організації та її прибутковість не завжди вважаються критеріями успіху. Організація досягає успіху, коли вона досягла своєї мети. До **складових успіху** організації відносяться [5; 54]:

– виживання – це спроможність існувати на ринку протягом того терміну, що необхідний для досягнення мети;

– результативність та ефективність – зовнішня ефективність, що вимірює досягнення цілей організації;

– ефективність – вимірює краще використання ресурсів та оптимізації процесів організації;

– продуктивність – відносна ефективність, тобто відношення виходів до входів;

– практична реалізація – здібність організації виконувати реальні роботи на основі теоретичного обґрунтування процесів та методів.

Управління, спрямоване на успіх, має дві концепції: управління за цілями; управління, спрямоване на результати.

Управління за цілями складається з таких етапів:

визначення кола повноважень керівників;

розробка цілей у межах наданих повноважень;

складання планів для досягнення встановлених цілей;

вимірювання та контроль результатів роботи.

Менеджер – це людина, яка досягає поставлених цілей за рахунок використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. Кожний менеджер повинен скласти план на основі визначених цілей, організувати виконання, розробити показники для оцінки, створити умови для підвищення продуктивності та ефективності. Досвід показав, що управління за цілями концентрує увагу керівників на поточних та короткотермінових результатах, що стоїть на заваді досягненню довгострокової мети.

Управління за результатами передбачає, що управління у кожній окремій організації є унікальним, притаманним тільки цій організації. Воно виробляється спільними зусиллями вищих керівників та окремих членів організацій, тобто робітники самі визначають результати, які прагнуть досягти.

В управлінні за результатами застосовується така модель: планування → ситуаційна діяльність → контроль поточний та кінцевий.

Основним елементом є процес управління за ситуацією. Він пов'язаний із урахуванням факторів зовнішнього оточення та особливостей діяльності кожного індивіда, тому *вимагає щоденного врахування стану окремих факторів*. Контроль дає можливість визначити, що треба змінювати – ресурси, людей, завдання чи технології.

Для управління за результатами характерне оптимальне поєднання двох основних характеристик: найбільша увага на завдання та оточення або увага до людини. Спрямованість на завдання передбачає чіткість роботи організації, плановість, ефективність використання взаємопов'язаних груп (підрозділів). Налаштованість на людину передбачає вимоги до кваліфікаційного рівня, системи мотивації, дієвості управління з боку керівників.

Комерційна результативність оптимального поєднання розглянутих факторів може бути визначена такими показниками:

рентабельність*:*

$$P = \frac{Прибуток}{Витрати} \cdot 100\,\%; \qquad (11.1)$$

платоспроможність – спроможність підприємства погасити свої зобов'язання в найкоротші терміни.

Поряд із економічними показниками ефективності управління не можна недооцінювати також ефективність стилів управління в організації, оскільки від ефективного керівництва багато в чому залежить успіх фірми. При цьому слід враховувати:

– особисті якості керівника, тобто його уявлення про цінності, мораль, самоусвідомлення, відношення до ризику, роль особистісних мотивів, авторитет, виробничий та творчий потенціали, рівень освіти тощо;

– залежність від майбутніх завдань – чи містять вони в собі творчу або новаторську складову, який ступінь їх сформульованості, чи є досвід їх рішення; чи повинні вони виконуватись індивідуально або в групі та ін.;

– організаційні умови – ступінь жорсткості організаційної структури, централізоване або децентралізоване рішення завдань, кількість інстанцій прийняття рішень, чіткість шляхів інформації та зв'язків, ступінь контролю;

– умови оточуючого середовища – ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, превалюючи суспільні цінності та структури.

Економічна ефективність управлінської праці ($E_{n.}$) розраховується за формулою:

$$E_{n.} = \frac{E_e}{B_y}, \qquad (11.2)$$

де E_e – економічний ефект (результат);

B_y – сумарні річні витрати на управління.

У цілому методи розрахунку економічної ефективності можна класифікувати на чотири основні напрямки:

1. Включає в себе використання нових технологічних процесів, механізації та автоматизації виробництва, нових способів організації виробництва та праці, вдосконалення технології, які забезпечують підвищення якості продукції при одночасній економії виробничих витрат при випуску тієї ж продукції. У цьому випадку розрахунок **річного економічного ефекту** (E) організації проводиться за формулою:

$$E = (B_1 - B_2) \cdot O_2, \qquad (11.3)$$

де B_1, B_2 – приведені витрати на одиницю продукції (роботи, послуги), виробленої за допомогою базової (1) та нової (2) техніки, грош. од.;

O_2 – річний обсяг виробництва продукції (роботи, послуги) за допомогою нової техніки в розрахунковому періоді, натур. од.

2. Включає в себе виробництво та використання нових засобів праці довгострокового використання (машини, обладнання) з покращеними якісними характеристиками (продуктивність, довговічність, витрати з експлуатації).

3. Включає в себе виробництво та використання нових чи вдосконалених предметів праці, до яких відносяться сировина, матеріали, паливо, а також засоби праці зі строком служби менше одного року.

4. Включає в себе виробництво та використання нової техніки, яка не має аналога, а також нової продукції та продукції підвищеної якості (з більш високою ціною) для задоволення потреб населення чи цієї продукції.

Поряд із іншими показниками річний економічний ефект є одним із основних елементів розрахунку ефективності капітальних вкладень та нової техніки. Його величина показує економію витрат за різними варіантами вкладень.

11.3. Фактори, процеси та дії, які є загрозою для підприємства

Усі фактори ризику та загроз можуть бути класифіковані за різними класифікаційними ознаками:

1. Залежно від можливості їх прогнозування:
- передбачувані;
- непередбачувані.
2. За природою їх виникнення:
- політичні;
- економічні;
- техногенні;

– правові;
– екологічні;
– конкурентні;
– кримінальні.

3. Залежно від джерела виникнення:

– об’єктивні – виникають без участі та без бажання організації чи її службовців, незалежні від прийняття рішень та дій менеджера (форс-мажорні обставини, наукові відкриття тощо);

– суб’єктивні – породжені навмисними або ненавмисними діями людей, різних органів та організацій, у тому числі державних та міжнародних конкурентів.

4. Залежно від можливості попередження:

– форс-мажорні обставини – визначаються непереборювальною дією (війни, катастрофи, надзвичайні події);

– не форс-мажорні обставини – можуть бути попереджені своєчасними правильними діями.

5. За вірогідністю виникнення:

– явні – ті, що реально існують, видимі;

– латентні – ті, що скриті, замасковані, можуть проявитися раптово.

6. Залежно від величини втрат:

– ті, що викликають труднощі;
– суттєві;
– катастрофічні.

7. За ступенем імовірності:

– неймовірні;
– малоймовірні;
– імовірні;
– скоріше ймовірні;
– цілком імовірні.

8. Залежно від сфери виникнення:

– зовнішні – виникають за межами організації та не пов’язані з її виробничою діяльністю;

– внутрішні – пов’язані з господарчою діяльністю організації.

Організація, як правило, є складною системою, де виникають чисельні зв’язки, що є однією з важливих перешкод в управлінні, яке

розраховано на успіх. Чисельні фактори та події, що впливають на діяльність організації, не можуть бути врахованими при плануванні діяльності організації, оскільки зайва деталізація призводить до втрати суттєвого, загального, а відбувається концентрація на окремих елементах та деталях. Для досягнення ефективного управління використовується метод узагальнення, який допомагає побачити роботу організації в цілому та визначити основні сили, які характеризують взаємодію компонентів. Оскільки організації мають багато спільних рис, то для зображення їх діяльності застосовують моделі, які є узагальненням відображеної діяльності будь-якої організації.

Метод узагальнення дозволяє визначити і вивчити загальні процеси, що можуть бути застосовані до всіх форм та видів організацій.

Узагальнена концепція, що пов'язана з урахуванням ситуаційного стану змінних, передбачає необхідність дослідження характеру змінних, що знаходяться усередині організації та у зовнішньому середовищі. Зовнішні змінні, пов'язані зі станом мікрооточення та макрооточення.

Зовнішнє оточення характеризується такими показниками:

– складність зовнішнього середовища – велике число факторів, на які організація повинна реагувати, враховуючи рівень їх варіативності;

– рухливість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

– невизначеність – функція від кількості інформації про середовище та від упевненості в їх точності ***f (I, Q).***

Ефективна організація формується за рахунок взаємопов'язаних складових. Компанія „Мак-Кінзі" вперше запропонувала схему „7-С", що наведена на рис. 11.1 [45].

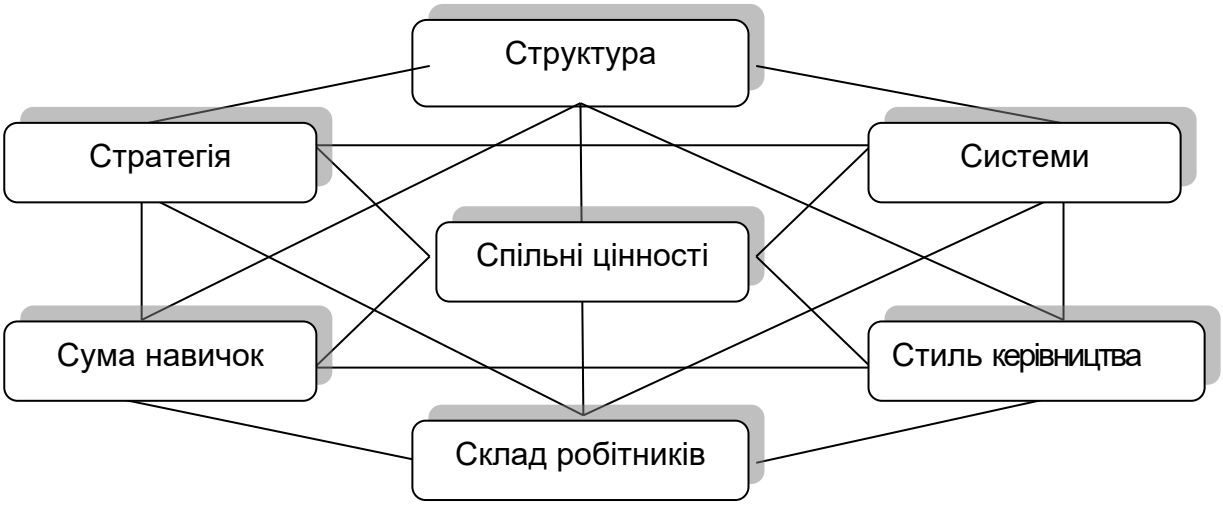


Рис. 11.1. **Система „7-С" фірми „Мак-Кінзі"**

Зазначена модель доводить, що для успішної діяльності організації, її ефективного управління та подолання всіх загроз та перешкод необхідно застосовувати системний підхід щодо управління всіма сферами життєдіяльності організації: структура, стратегія, системи, спільні цінності, сума навичок менеджера, стиль керівництва, склад працівників. Саме ефективне управління всією сукупністю складових успішної організації дозволить досягти максимальної економічної ефективності.

Питання для самоконтролю до теми 11

1. Сутність ефективності в менеджменті.
2. Методи розрахунку ефективності в менеджменті.
3. Види ефективності управління.
4. Показники економічної ефективності використання менеджменту в організації.
5. Методи розрахунків узагальнюючих та часткових показників економічної ефективності менеджменту.
6. Класифікація загроз для успіху підприємства. Шляхи їх попередження та усунення.
7. Система „7-С" фірми „Мак-Кінзі" та її значення для досягнення успіху організації.

Ситуаційні вправи до теми 11

Ситуація 1 „Управління ефективністю в компанії з виробництва споживчих товарів" [55]

Велика міжнародна компанія з виробництва різноманітного асортименту косметики і продукції санітарії та гігієни вирішила впровадити автоматизовані системи планування виробництва, управління запасами і мережею розподілу.

Це повинно було забезпечити оптимальне за економічними показниками управління продуктивністю, скоротити витрати часу керуючих на планування і пошук виходів із кризових ситуацій, що

виникали в результаті недоліку якої-небудь продукції або внаслідок її перевиробництва, або через незбалансованість матеріально-технічних запасів.

Компанія працювала досить рентабельно і з ряду ключових продуктів володіла основною частиною ринку. Вище керівництво компанії схвалило план капіталовкладень на створення великих нових виробничих потужностей для випуску нової перспективної продукції на споживчий ринок, на якому раніше ця компанія не була представлена, тому що прогноз указав на наявність на цьому ринку зростаючого попиту.

Приблизно рік потому, після завершення будівництва і введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, віце-президент з фінансових питань, підрозділ якого відповідав і за витрати, пов'язані з матеріально-технічними запасами, оголосив, що в запасах, призначених для виробництва ряду нових продуктів, заморожені значні капітали. Він підрахував, що на складах зберігається така кількість полоскань для порожнини рота (один з нових видів продукції компанії), якого цілком би вистачило для наповнення озера.

При проведенні повної інвентаризації по всій компанії були розкриті й інші факти диспропорцій.

У той же час, керівництво служби маркетингу скаржилося, що часто в них не вистачає наявних запасів для проведення рекламних кампаній навіть для традиційних товарів фірми. Такі кампанії звичайно передбачали значні витрати на рекламу і розпродаж на місці рекламованих матеріалів і експонатів виставок. Крім того, було встановлено, що і споживачі, і роздрібні торговці зазвичай були досить незадоволені нестачею рекламованої продукції.

Керівники виробництва стверджували, що вони випускають продукцію в обсягах, досить близьких до тих, що дає прогноз збуту, причому у виробництві вони проводять стратегію мінімальних виробничих витрат. Якщо виникли якісь проблеми, то нехай звітують ті, хто складав ці прогнози.

Подальше обстеження показало, що у виробництві зібралися великі обсяги незавершеної продукції. Керівники заводів стверджували, що це дозволяє їм більш гнучко реагувати на несподівані зміни попиту, оскільки багато видів продукції випускалося на основі тих самих напівфабрикатів. Так, клейкі пластирі різної якості і розміру збирали в одне упакування. Тому наявність готового пластиру в шматках різних розмірів дозволяло

заводові швидко скомплектувати потрібний набір при зміні характеру попиту. Крім того, майстри виробничих ділянок з гордістю відзначали, що це дозволяє їм випускати більші партії окремого типорозміру без переналагоджень виробництва, що дає значну економію.

Прогнози ринку готував персонал центрального апарату корпорації. У цій роботі брали участь економіст, фахівці зі статистики і системного аналізу. Вони використовували дані довгострокових тенденцій збуту продукції компанії, дані з темпів зростання тих ринків, на яких була представлена їхня компанія, різні прогнози, підготовлені урядовими установами й університетами, дані комерційних відділів і відділу маркетингу про нові компанії на ринках, рекламні кампанії, передбачувані дії конкурентів.

Група розробляла свій прогноз і віддавала його на затвердження керівництву служби маркетингу, після чого прогноз ставав офіційним документом і віддавався в різні підрозділи для розробки відповідних планів.

Аналітичне зіставлення минулих прогнозів з реальними обсягами продаж показало, що відхилення були досить невеликими. Таким чином, наявні матеріали говорили про те, що прогнозисти, вочевидь, не несуть відповідальності за виниклі диспропорції у сфері матеріально-технічних запасів.

У підсумку, кожна організація вважала, що виконує роботу так, як вона бачить свої завдання, і тому для розслідування причин ситуації, що зумовила проведення повної інвентаризації, потрібно було запросити незалежного консультанта.

Для аналізу проблеми звернулися до консалтингової фірми „Little, Young and Anderson Management Consulting”. Група аналітиків, очолювана досвідченим консультантом з питань рентабельності, ретельно проаналізувала всю систему компанії і на додаток до фактів, установлених вищим керівництвом, знайшла таке:

1. Хоча процес виробництва, створений на нових підприємствах, і відноситься до ефективних, він характеризується відсутністю гнучкості і великими витратами на запуск продукції у виробництво. Випуск великих партій економічно доцільний, але нездатність відслідковувати зміни попиту обходилася дуже дорого.

2. Керуючі виробництвом на заводах не несли матеріальної відповідальності за заморожування обігових коштів у понаднормативних

запасах, тому в них не було ніякого стимулу знижувати обсяги цих запасів. У своїх розрахунках собівартості виробники враховували тільки витрати на складування матеріально-технічних запасів і витрати на вантажно-розвантажувальні операції.

3. У справах організації зберігалися тільки останні скориговані версії прогнозів. Оригінали прогнозів, переданих у планові і виробничі підрозділи для роботи, що не збігалися з останньою скоригованою версією, в архівах не зберігалися.

4. У службі маркетингу керівники, що відповідали за певну групу товарів, могли під свою відповідальність вносити корективи в прогноз із урахуванням значних змін на ринку або в календар проведення рекламних кампаній. Причому таке коригування їм дозволялося проводити аж до останнього дня прогнозованого місяця. Було встановлено, що іноді ці керівники у службі маркетингу коригували прогноз тільки через острах, що наявних запасів може не вистачити на проведення запланованої кампанії з розвитку ринку.

5. Працівники служби маркетингу іноді витрачають значні суми на рекламу і просування на ринок товарів, що вже займають до 90 % наявного ринку. Весь ефект такої кампанії полягав у переміщенні піка збуту на більш ранню дату, а не у збільшенні реального обсягу збуту. Клієнти просто закуповували продукцію під час таких кампаній у запас за нижчими рекламними цінами.

Запитання до ситуації:

1. Що буде, якщо прогноз виявиться неправильним? Які можливі наслідки впливу такої помилки на продуктивність у різних частинах компанії – службі маркетингу, виробництві, фінансовій, плановій службах і т. д.?

2. Як би ви виміряли продуктивність праці працівників відділу маркетингу? Як пов'язане ваше визначення з описаними в тексті кампаніями з просування продукції на ринки?

3. Як впливають різні види згаданих матеріально-технічних запасів на загальну продуктивність компанії?

4. Які зміни внесли б ви у планування виробництва, щоб поліпшити продуктивність компанії? Поясніть причини.

5. Як ви будете оцінювати роботу окремих керівників заводів у майбутньому?

6. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності менеджерів:

а) керівників заводів;

б)служби маркетингу;

в) планової служби.

Ситуація 2

Підприємець не знає, що йому робить: він може відкрити великий відділ прокату відеокасет та дисків чи маленький відділ у своєму магазині; він може також збирати інформацію, результати будуть показувати сприятливий чи несприятливий ринок, але це буде коштувати йому $3 000 за інформацію. Підприємець вважає, що існує шанс 50:50, що інформація буде сприятливою. Якщо ринок прокату сприятливий, підприємець буде отримувати дохід $15 000 у великому відділі та $5 000 у маленькому. При несприятливому ринку прокату відеокасет та дисків збиток складе $20 000 при великому відділі та $10 000 при маленькому. Сприятливий звіт при вивченні ринку підвищує вірогідність існування сприятливого ринку, до 0,9. Крім того, несприятливий ринковий звіт знижує вірогідність сприятливого ринку прокату до 0,4. Що ви порадите робити підприємцю? Обґрунтуйте відповідь.

Ситуація 3

Визначте, який із варіантів інвестиційних проектів будівництва лікарні найбільш ефективний.

Вихідні дані для врахування фактора часу при оцінці варіантів будівництва об’єкта при ставці дисконту 0,1 наведені в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Вихідні дані

Варіанти інвестицій	**Роки вкладання інвестицій**				**Сумарні інвестиції, тис. грн**	
	2007	2008	2009	2010-пуск		
	$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$	К (без урахування дисконту)	К (з урахуванням дисконту)
Перший	100	100	100	200	500	
Другий	200	100	100	100	500	
Третій	300	100	50	50	500	

Ситуація 4

При сприятливому ринку капітальна реконструкція буде приносити чистий прибуток у розмірі $100 000. Якщо ринок несприятливий, то чисті втрати складуть $90 000. Поточна реконструкція дасть результат у $40 000 чистого прибутку, але чисті втрати складуть $20 000, якщо ринок буде несприятливим.

Необхідно побудувати дерево прийняття рішень та розрахувати загальну ефективність виробництва.

Ситуація 5

Виробництвом автоматичних пральних машин зайнято 5 підприємств. Попит на внутрішньому ринку склав у 2008 р. 15 тис. виробів за ціною 1 000 грн. Питома вага кожного підприємства на ринку та собівартість одиниці виробу наведені в таблиці.

Таблиця 11.2

Вихідні дані

Підприємство	Питома вага, %	Собівартість од. виробу
А	15	940
Б	25	920
В	30	950
Г	20	940
Д	10	930

Дослідження показали, що у 2009 р. попит зросте на 15 – 20 %, відповідно пропозиція за підприємствами теж зросте на 5, 7, 9, 12 або 15 % в залежності від прибутковості (найбільший прибуток – найменший приріст, %). Для задоволення попиту підприємству потрібно здійснити реструктуризацію виробництва. Для цього вони можуть взяти кредит в 1 млн. грн під відсоток 15, 25, 5, 20, 10 (найбільший прибуток – найменший відсоток). Вкладання коштів може здійснитися за такими напрямами:

зниження собівартості на 5 %;

підвищення продуктивності праці на 7 %;

збільшення кількості робочих місць та модернізація обладнання, які забезпечать зростання прибутку на 1,5 %

Необхідно визначити: який прибуток отримає підприємство за 2008 та 2009 рр.; обрати найбільш ефективний напрям вкладання коштів; зробити висновки.

Ситуація 6

Підприємство в поточному році виробляє 3 000 виробів. Доля ринку підприємства – 30 %. Оптова ціна одного виробу – 12 000 грн, а собівартість виробу – 10 000 грн.

Необхідно:

1) скласти варіанти плану виробництва підприємства на наступний рік;

2) вибрати найкращий варіант та визначити для нього зміну прибутку, рентабельності та долі ринку.

При цьому слід розглянути такі варіанти:

1) наявні кошти підприємства вкласти в модернізацію устаткування, що дозволить знизити собівартість продукції на 4,5 %;

2) наявні кошти використати на розвиток виробництва виробів, що дозволить збільшити випуск продукції на 20 %, а зростання обсягу продукції на один відсоток забезпечить зниження собівартості продукції на 0,5 %;

3) збільшити обсяг продажу продукції на 15 %, але при цьому треба знизити ціну на 5 %.

Використана література

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : Навч. посіб. / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К. : КНЕУ, 1998. – 304 с.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя : учебн. пособие / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для слушателей, обучающихся по программам „Мастер делового администрирования” / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 831 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. Н. В. Гринберг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 327 с.
5. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Шерлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 484 с.
6. Баева Е. Индивидуально-типологический подход в выявлении потребностей человека как базисная основа мотивации / Е. Баева // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 81–84.
7. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібн. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
8. Баклан О. П. Сучасний критерій ефективності поліпшення якості менеджменту / О. П. Баклан // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 9 (27). – С. 149–156.
9. Басовский Л. Е. Менеджмент : учебн. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2007. – 215 с.
10. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента : учебн. пособ. / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Новое знание, 2001. – 320 с.
11. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
12. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин, - 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2004. – 362 с.

13. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 411 с.

14. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К. : Вид. Соломії Павличко „ОСНОВИ”, 2001. – 349 с.

15. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібн. / В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.

16. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посібн. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

17. Вершигора Е. Е. Менеджмент : учебн. пособ. для учащ. средних спец. учебн. заведений экон. профиля / Е. Е. Вершигора ; ред. В. Ю. Елгазина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2005. – 282 с.

18. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебн. пособ. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2005. – 174 с.

19. Виробничий менеджмент : підручник для вузів / С. Д. Ільєнкова, А. В. Бандурин, Г. Я. Горбовцов та ін. ; під ред. С. Д. Ільєнкової. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 583 с.

20. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1999. – 528 с.

21. Виханский О. С. Практикум по курсу „Менеджмент” / О. С. Виханский, А. И. Наумов ; под ред. А. И. Наумова. – М. : Гардарики, 1998. – 288 с.

22. Воронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Воронін. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 319 с.

23. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова, – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

24. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

25. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.

26. Демин Ю. М. Эффективный офис-менеджер / Ю. М. Демин. – СПб. : Питер, 2004. – 202 с.

27. Державне управління і менеджмент : навчальний посібник у таблицях і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ;

за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарРІ УАДУ, 2002. – 492 с.

28. Доронина М. С. Управление мотивацией : научное издание / М. С.Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

29. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. : іл. – Бібліогр.: с. 361–384.

30. Дороніна М. С. Діагностика поведінки колективу / М. С. Дороніна, В. В. Войтко // Управління розвитком : Зб. наук. праць. – 2004. – № 1. – С. 61–67.

31. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В.М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18–22.

32. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

33. Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальностям психологии / В. Г. Каменская. – М. : Издательский центр „Академия”, 2002. – 158 с.

34. Кирхлер Э. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 308 с.

35. Корпоративный менеджмент : справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. – М. : Высш. шк., 2003. – 1077 с.

36. Кнорринг В. И. Искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – М. : Издательство БЕК, 1997. – XXIII. – 263 с.

37. Кращі топ-менеджери України // Комп&ньоН. – 2005. – № 48 (460). – С. 18–29.

38. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А І Кредісов. – К. : Т-во „Знання” ; КОО, 1999. – 556 с.

39. Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т. И. Лепейко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. – 2003. – № 59. – С. 169–177.

40. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібн. для вищ. навч. закл. / В. О. Лук’янихін. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2004. – 590 с.

41. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

42. Малменз Л. Менеджмент и организационное поведение : учеб.-практ. пособ. / Л. Малменз ; пер с англ. – Мн. : Новое знание, 2003. – 1037 с.

43. Маршев В. Изменения и измерения в управлении организацией / В. Маршев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 119–123.

44. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. О. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 99–105.

45. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Издательство „Финпресс”, 2004. – 288 с.

46. Менеджмент для магистров : учебное пособие для вузов / А. А. Епифанов (рук. авт. коллектива), С. Н. Козьменко, А. Н. Андронов и др. – Сумы : ИТД „Университетская книга”, 2003. – 762 с.

47. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин ; под ред. Л. А. Киржнера. – К. : КНТ, 2006. – 686 с.

48. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 446 с.

49. Менеджмент у системі органів державної влади та місцевого самоврядування / Л. Г. Шемаєва, Л. Ю. Гордієнко, Л. Й. Аведян, К. С. Безгін. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 387 с.

50. Менеджмент. Теорія і практика : навч. посібн. / [А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін.]. – К. : Атіка, 2007. – 584 с.

51. Менеджмент. Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : учебн. пособ. / под ред. Н. П. Беляцкого. – Мн. : Книжный Дом, 2005. – 223 с.

52. Менеджмент : практические ситуации, деловые игры, упражнения / под ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 140 с.

53. Менеджмент : Учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 359 с.

54. Менеджмент : учебн. пособ. для вузов / под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2003. – 219 с.

55. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : „Дело”, 1992. – 702 с.

56. Моделирование экономической динамики : учебное пособие / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина, О. Ю. Полякова и др. – Харьков : Издательский Дом „ИНЖЭК, 2004. – 244 с.

57. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 420 с.

58. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : НТУУ „КПІ”, 2001. – 560 с.

59. Общий менеджмент : учебн. пособ. / под ред. А. К. Казанцева. – М. : Инфра-М, 2001. – 251 с.

60. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендації / В. Парсяк // Економіст. – 2005. – № 1. – С. 60–63.

61. Подольчак Н. Повышение эффективности менеджмента предприятий на основе использования R-теории мотивации / Н. Подольчак // Экономика Украины. – 2005. – № 9 (518). – С. 61-69.

62. Подсолонко Б. А. Менеджмент. Теорія та практика : навч. посібн. / Б. А. Подсолонко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 380 с.

63. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. – М. : КноРус, 2010. – 304 с.

64. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер с англ. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 181 с.

65. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд. института психотерапии, 2005. – 624 с.

66. Робінс Стефан П. Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо ; пер. з англ. – К. : Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2002. – 671 с.

67. Родлер К. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология / К. Родлер, Э. Кирхлер ; пер. с нем. – Харьков : Гуманитарный центр, 2003. – 126 с.

68. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб. : Питер, 2004. – 384 с.

69. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібн / В. Ф. Ситник. – К. : КНЕУ, 2004. – 614 с.

70. Сыроватко А. Теория мотивации персонала / А. Сыроватко // Персонал. – 2003. – № 10. – С. 76–78.

71. Токарева А. Б. Успешная работа с персоналом – залог эффективной деятельности организации / А. Б. Токарева // Деньги и кредит. – 2003. – № 8. – С. 35–38.

72. Уорд М. 50 методик менеджмента / М. Уорд ; пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 200 с.

73. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

74. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова, Государственный университет управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 637 с.

75. Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей „Тандем” : Изд. ЭКМОС, 1997. – 224 с.

76. Уткин Э. А. Практикум по курсу менеджмента. Тематический сборник проблемный вопросов, ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – М. : Изд. „Зерцало”, 1998. – 218 с.

77. Шермерорн Д. Организационное поведение : учебник для слушателей, обучающихся по программам „Мастер делового общения” / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 636 с.

78. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков : Гуманитраный центр, 2005. – 458 с.

79. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новак ; пер. с англ. – 3-е изд. – Мн. : Попурри, 2004. – 415 с.

80. Ястремская Е. Н. Повышение эффективности мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / Е. Н. Ястремская, А. С. Попов // Економіка розвитку. – 2004. – № 1(29). – С. 71–74.

Зміст

Вступ..... 3
Модуль 1. Елементи організації та процесу управління..... 5
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту..... 5
1.1. Поняття „менеджмент" та необхідність управління організацією..... 5
1.2. Менеджер та його функції..... 11
1.3. Сфера менеджменту..... 16
1.4. Поняття функцій управління, їх роль в управлінській системі організації..... 17
Питання для самоконтролю до теми 1..... 26
Ситуаційні вправи до теми 1..... 27
Тема 2. Розвиток науки управління..... 29
2.1. Основні етапи розвитку менеджменту..... 29
2.2. Класичні теорії менеджменту..... 32
2.3. Неокласичні та кількісна теорії менеджменту..... 37
2.4. Сучасні напрямки теорії менеджменту..... 39
2.5. Соціальна відповідальність менеджменту..... 49
Питання для самоконтролю до теми 2..... 52
Ситуаційні вправи до теми 2..... 53
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень..... 54
3.1. Сутність та види управлінських рішень..... 54
3.2. Умови прийняття управлінських рішень..... 58
3.3. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень..... 59
Питання для самоконтролю до теми 3..... 63
Ситуаційні вправи до теми 3..... 64
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень..... 68
4.1. Основні методи прийняття управлінських рішень..... 68
4.2. Сутність та засоби моделювання управлінських рішень..... 69
4.3. Методи прогнозування..... 72
Питання для самоконтролю до теми 4..... 74
Ситуаційні вправи до теми 4..... 74
Модуль 2. Функції менеджменту..... 76
Тема 5. Планування в організації..... 76
5.1. Сутність планування та основні елементи системи планування..... 76
5.2. Стратегічне планування..... 82
Питання для самоконтролю до теми 5..... 98
Ситуаційні вправи до теми 5..... 99
106

Тема 6. Організація як функція управління.....
6.1. Поняття та класифікація організацій..... 106
6.2. Сутність функції „організація”..... 108
6.3. Створення організаційної структури..... 115
6.4. Види та типи організаційних структур..... 120
Питання для самоконтролю до теми 6..... 126
Ситуаційні вправи до теми 6..... 126
Тема 7. Мотивація..... 129
7.1. Поняття та сутність мотивації..... 129
7.2. Змістовні теорії мотивації..... 132
7.3. Процесуальні теорії мотивації..... 135
Питання для самоконтролю до теми 7..... 138
Ситуаційні вправи до теми 7..... 138
Тема 8. Управлінський контроль..... 141
8.1. Поняття та зміст контролю..... 141
8.2. Процес контролю та техніка його проведення..... 143
8.3. Характеристики ефективного контролю..... 145
Питання для самоконтролю до теми 8..... 146
Ситуаційні вправи до теми 8..... 147
Тема 9. Лідерство..... 150
9.1. Сутність поняття „лідерство”..... 150
9.2. Концепції поведінкового підходу до лідерства..... 154
9.3. Стилі керівництва..... 156
9.4. Концепції ситуаційного підходу до лідерства..... 157
9.5. Конфлікти в організаціях..... 162
Питання для самоконтролю до теми 9..... 166
Ситуаційні вправи до теми 9..... 167
Тема 10. Комунікації в управлінні..... 169
10.1. Поняття та характеристика комунікацій..... 170
10.2. Сутність комунікаційного процесу..... 173
10.3. Комунікаційні бар’єри..... 175
10.4. Неформальні групи та їх динаміка..... 176
Питання для самоконтролю до теми 10..... 178
Ситуаційні вправи до теми 10..... 178
Тема 11. Ефективність управління..... 180
11.1. Поняття ефективності управління..... 180
11.2. Фактори ефективності менеджменту..... 182
11.3. Фактори, процеси та дії, які є загрозою для підприємства..... 185
Питання для самоконтролю до теми 11..... 188
Ситуаційні вправи до теми 11..... 188
Використана література..... 195

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Лепейко Тетяна Іванівна

Миронова Ольга Миколаївна

Менеджмент

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор **Грицай І. М.**

Коректор

План 2010 . Поз № 46п.
Підп. до друку Формат 60Х90 1/16. Папір TATRA. Друк RISO
Ум. друк. арк. 12,75. Обл.- вид. арк. Тираж 250 прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи *Дк №481 від 13.06.2001 р.*