

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної та заочної форм за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Г. Коптева – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ННІ Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ»;
О. Івасенко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 24 квітня 2026 року)*

М 50 Менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» [Електронний ресурс] / уклад. Т. С. Обиденнова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 141 с.).

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» призначений для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей і спрямований на формування системних знань та практичних навичок у сфері управління підприємством і організаціями. У виданні розкрито сутність, принципи та функції менеджменту, висвітлено еволюцію управлінської думки, охарактеризовано методи управління, процес прийняття управлінських рішень, а також особливості функціонування організацій як об'єктів управління. Наведено структурований навчальний матеріал за темами дисципліни, рекомендації щодо його опрацювання та підготовки до поточного і підсумкового контролю знань.

Конспект лекцій сприяє розвитку аналітичного мислення, управлінських здібностей, уміння приймати обґрунтовані управлінські рішення, працювати з інформацією та ефективно організовувати діяльність персоналу. Матеріали можуть бути використані під час аудиторних занять, самостійної роботи здобувачів освіти, а також викладачами для забезпечення якісної організації освітнього процесу.

УДК 005(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026
© Обиденнова Т. С., уклад., 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Тема 1. Сутність, роль та методологія менеджменту.....	6
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	11
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	17
Тема 4. Функції та методи менеджменту.....	33
Тема 5. Організації як об'єкт управління.....	42
Тема 6. Управлінські рішення.....	49
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.	75
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	
Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту.....	75
Тема 8. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.....	82
Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	95
Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	107
Тема 11. Регулювання як загальна функція менеджменту.....	111
Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті.....	113
Тема 13. Керівництво та лідерство.....	121
Тема 14. Ефективність менеджменту.....	131
Використана та рекомендована література.....	139

Вступ

Дисципліна «Менеджмент» присвячена вивченню теорії та практики, рівнів та сфер менеджменту, законів організацій та організаційних процесів, принципів та функцій менеджменту, елементів організації та технології менеджменту, сутності і складових процесів управління, стилів та ефективності управління. Дисципліна орієнтує на формування сучасного управлінського мислення; формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями;; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища; прийняття адекватних управлінських рішень в процесі управління сучасними підприємствами та організаціями.

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» сприяє здобуттю **таких компетенцій:**

К 05 Здатність приймати обґрунтовані рішення.

К 21 Здатність упроваджувати ефективні методи організації праці відповідно до вимог екологічної безпеки, безпеки життєдіяльності та охорони і гігієни праці

К 24 Здатність управляти комплексними діями/проектами, відповідати за прийняття рішень у непередбачуваних умовах та професійний розвиток здобувачів освіти і підлеглих.

К 26. Здатність забезпечити якість освіти і управління діяльністю закладу освіти, відповідно до спеціалізації.

АК 28 Здатність управляти персоналом: здійснювати добір, адаптацію, навчання, розвиток, оцінювання та мотивацію

К 30 Здатність до планування та організації виробничої, торговельної, комерційної та іншої ділової, економічної діяльності.

Програмні результати навчання:

ПРН 04 Розуміти особливості комунікації, взаємодії та співпраці в міжнародному культурному та професійному контекстах.

ПРН 07 Аналізувати та оцінювати ризики, проблеми у професійній діяльності й обирати ефективні шляхи їх вирішення.

ПРН 08 Самостійно планувати й організовувати власну професійну діяльність і діяльність здобувачів освіти і підлеглих

ПРН 19 Уміти обирати і застосовувати необхідне устаткування, оптимальну технологію економічного супроводу діяльності підприємства, установи, організації.

ПРН 20 Емпатійно взаємодіяти, відповідати за прийняття рішень в межах своєї компетенції, дотримуватися стандартів професійної етики.

ПРН 24 Володіти основами управління персоналом і ресурсами, навичками планування, контролю, звітності на виробництвах, в установах, організаціях

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.

- 1.1. Суть менеджменту та умови його здійснення
- 1.2. Менеджери та підприємці
- 1.3. Рівні управління в організації

1.1. Суть менеджменту та умови його здійснення [1]

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності активно почали використовувати термін “менеджмент”. Однак, варто чітко розуміти різницю між поняттями “менеджмент” та “управління”, оскільки дуже часто їх ототожнюють.

Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною різноманітних обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, літаком, людьми.

Менеджмент є різновидом управління, який стосується *управління людьми* (працівниками, колективом працівників, групами, організацією).

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

Менеджмент розглядають з функціональних позицій, за напрямками реалізації функцій та з позицій часу.

Менеджмент (з функціональних позицій) – це процес планування, організації взаємодії, мотивації та контролю, який покликаний забезпечити досягнення координації роботи колективу працівників для ефективного виконання завдань та досягнення цілей організації. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності через реалізацію чотирьох вищезазначених функцій.

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством, тобто поділ організації на підрозділи та встановлення повноважень, які зв’язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання працівників до діяльності, з метою досягнення особистих цілей та цілей організації.

Контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Менеджмент (за позицій часу) поділяють на:

- *оперативний менеджмент* – це процес реалізації функцій менеджменту (планування, організації взаємодії, мотивації та контролю роботи колективу працівників) в межах одного року;

- *стратегічний менеджмент* – це планування, організація взаємодії, мотивація та контроль роботи колективу працівників на довготривалу перспективу.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає [2]:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;

- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

- використання новітньої техніки, технології, інформаційних системі методів управління та ін.

За сферами управління виділяють [2]:

- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.

- **Виробничий менеджмент** займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

- **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку; ефективна організація реалізації продукції, отримання доходу.

- **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.

- **Фінансовий (інвестиційний) менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.

- **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

1.2. Менеджери та підприємці

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є *менеджер*, який здійснює різноманітні види управлінської діяльності з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації.

Менеджер – управлінець, який працює в керуючій системі підприємства та здійснює управління колективом підлеглих працівників через планування, організацію, мотивацію та контроль їхньої роботи.

Менеджер – керівник, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на

кон'юнктуру попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Управлінських ролі (види управлінської діяльності), які виконує менеджер на підприємстві:

1. *Міжособистісні ролі*: менеджер – керівник, який здійснює комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, державою, ін.).

2. *Інформаційні ролі*: менеджер – приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої), розповсюджувач інформації, представник (при зовнішніх контактах організації).

3. *Ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень*: менеджер – керівник, який приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх виконання.

Кожен менеджер виконує всі ролі, однак їх значущість визначається конкретними посадами. Сучасний менеджер повинен володіти *такими якостями*, які можна звести до *чотирьох основних груп*:

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм, здатність генерувати ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них,

прагнення до професійного зростання, здатність до інновацій та розумного ризику, уміння здійснювати антикризове управління та ін.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність, уміння здійснювати контроль, залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності, уміння розробляти довгострокові програми та організовувати їхню реалізацію, уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, здатність делегувати повноваження, уміння організовувати та планувати робочий час та ін.

3. *Соціально-психологічні*: культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, уміння керувати своєю поведінкою, толерантність, здатність керувати конфліктами, здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі.

4. *Моральні*: почуття обов'язку, готовність допомогти, чесність, доброзичливість, повага до підлеглих працівників та ін.

Основні функції та задачі менеджера в організації:

1) планування та визначення цілей, завдань та шляхів їх реалізації;

2) організація діяльності, мотивація та контроль роботи підлеглих працівників;

3) розпорядництво та регулювання роботи підлеглих працівників;

4) управління матеріально-технічними, фінансовими, трудовими ресурсами;

5) управління маркетинговою діяльністю та нововведеннями;

6) управління зовнішньоекономічними зв'язками.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна фігура – *підприємець*.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації, несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень, розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів і залучення матеріальних цінностей.

Основна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (*наприклад*, створення хлібопекарні), реалізує її за власні та позичені кошти та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією. Відмінності між менеджером та підприємцем наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.1.

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує власні, позичені або інші ресурси
Виробничо-господарська діяльність	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових видів діяльності та можливостей розвитку підприємства
Залучення ресурсів	Використовує наявні ресурси (які є в його розпорядженні) з метою забезпечення роботи підрозділів	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети та виконання завдань, використовує оренду, кредит, лізинг
Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди

Певною мірою ролі менеджера та підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу і стати підприємцем. Але такий збіг ролей менеджера і підприємця можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей підприємця-менеджера можливе тільки на невеликих підприємствах.

1.3. Рівні управління в організації

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. Зогляду на його спрямування виокремлюють такі *види поділу*:

- *горизонтальний* передбачає створення підрозділів, відділів, служб організації;
- *вертикальний* передбачає створення рівнів управління в організації. Виділяють *три рівні управління*: технічний, управлінський, інституційний.

Цим рівням відповідають *три групи менеджерів (керівників)*: керівники низової ланки, керівники середньої ланки, керівники вищої ланки.



Рис 1.1. Графічне зображення рівнів управління

Таблиця 1.2

Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора, президент компанії, віце-президент, ректор, проректори	Забезпечує інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Начальник відділу (кадрів, фінансів, економіки, маркетингу), підрозділу, служби, декан	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Старший майстер чи бригадир, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, старший продавець, завідувач лабораторії	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Менеджери нижчого рівня координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців.

Менеджери середнього рівня приймають участь у складанні планів і визначенні цілей для власних підрозділів.

Менеджери вищого рівня управління несуть відповідальність за певні широкомасштабні цілі, розробляють загальну стратегію і політику організації. Вони управляють роботою менеджерів середнього рівня і становлять порівняно малу групу керівників.

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції і задачі.

Менеджер – професійний керівник, адміністратор на відповідному рівні. Успішність діяльності менеджера залежить від його майстерності, яка може бути згрупована у наступні сім категорій:

1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену стратегію розвитку організації.

2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння своєчасно виявляти проблеми відхилень системи управління і обирати найкращий з альтернативних варіант вирішення проблем.

3. **Мистецтво аналітика** – талант аналізу ситуації, правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки, технології, методів і моделей вирішення задач управління. Здібність схоплювати основну суть справи, генерувати нові ідеї.

4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету часу, фінансів, трудових ресурсів тощо.

5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.

6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.

7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань відповідної галузі.

Менеджмент у діяльності професійних управлінців поєднує системні наукові знання, мистецтво керівництва та набутий досвід, що необхідно для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ [2].

2.1. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; адміністративна (класична) школа; школа управління з позиції людських відносин; школа поведінкових наук.

2.2. Школа науки управління (інтегрований підхід до управління): процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

2.3 Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні

2.1. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; адміністративна (класична) школа; школа управління з позиції людських відносин ; школа поведінкових наук.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Моїсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін.

Як наука управління, вона пройшла певний шлях у своєму.

Так у XX ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

Школа наукового управління (1885-1920pp).

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники (представники великого бізнесу) – Фредерік Уїнслоу Тейлор (металургія), Генрі Гант (харчова промисловість), Генрі Форд (автомобільна промисловість), Френк і Лілія Джилбрет, та ін.

Засновник школи Фредерік Уїнслоу Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухівробітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл операцій і праці між робітниками і менеджерами на конкретні функції і завдання ;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіттехнологічного циклу.

Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950 pp).

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті.

Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Ліндалл Урвік, Джеймс Муні, Аллен Рейлі (формальна логіка при побудові ефективної організації), Лютер Гьюлік (синтетична концепція управління), Макс Вебер (проблеми лідерства й бюрократичні структури влади в організації), Гаррі Емерсон (нормування, стимулювання, диспетчеризація) та ін.

А.Файоль (1841-1925 pp.), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління.

А.Фойоль виділяє наступні шість операцій:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення та розпорядження);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика, тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

Принципів управління за А. Файолем - наступні чотирнадцять:

1. Розподіл праці між виконавцями.
2. Дисципліна.
3. Влада, повноваження і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва і керівництва.
5. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
6. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу).
7. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні).
8. Ієрархія структури управління.
9. Порядок (все на своєму місці).
10. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
11. Стабільність робочого міста персоналу.
12. Ініціатива персоналу.
13. Корпоративний дух.
14. Об'єднання зусилля персоналу і менеджерів у вирішенні завдань і цілей підприємства.

За А.Файолем адміністрування є основою управління. Керувати значить:

- передбачати майбутнє і виробляти програму дій;
- організовувати і будувати організм підприємства (соціальний, матеріальний);
- розпоряджатися – змусити персонал працювати добре;
- координувати роботу персоналу підприємства на вирішенні стратегічних і поточних завдань;
- контролювати, щоб все здійснювалось згідно встановленим правилам і розпорядженням.

Школа управління з позицій людських стосунків

(з 30-х років ХХ ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо. Його послідовниками є Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Р. Оуена та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби,

інтереси і мотивації;

- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

З 50-х років XX ст. від школи людських відносин відокремлюється **школа поведінкових наук**, представниками якої є Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу і ін.

Школа зосереджує свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин. Основні принципи поведінкової школи, які використовують в менеджменті персоналу наступні:

- лояльність до працюючих;
- створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;
- встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;
- вміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;
- висока якість особистої роботи менеджера.

2.2. Школа науки управління (інтегрований підхід до управління): процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Школа науки управління (кількісна школа).

Починаючи з 60-х років XX ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Н.Вінер, А.Берг, Л.Канторович, В.Глушков, Д.Марч, Г.Саймон, П.Друкер, Р.Паскаль, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н. Лоуренс та ін.

Представники кількісної школи (економіко-математичний підхід) розглядали управління як процес, який можна відобразити відповідними математичними моделями і на цій основі знаходити оптимальні рішення. При цьому важливим є одержання, обробка і аналіз практичних даних функціонування системи управління. Основне завдання – забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття ефективних рішень.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

Процесний підхід розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) і задач. Це потребує проектування відповідних операційних та інформаційних систем, їх програмування і комп'ютеризації. Широке застосування методів кількісного аналізу на основі математичних і логічних моделей забезпечило розробку складних моделей зі значною кількістю змінних щоб описати реальність.

Системний підхід розглядає організацію (фірму, підприємство) як систему - сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

В 1937 р. біолог Людвіг фон Берталанфі сформував загальну теорію систем. Серед основних її положень: вивчення цілого як організму; розуміння організму як «стійкого стану»; частині системи (організму) є «відкритими» оточенню. Ці ідеї були використані засновником кібернетики Н.Вінером, який прийшов до висновку: системи контролюють себе за допомогою комунікацій; комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватись до свого оточення. Теорія систем розвивалась з кінця 50-х років ХХ ст. до нашого часу (Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс, П.Друкер, Д.Форрестер, Т.Парсонс та ін.).

Основні положення системного підходу в управлінні організацією:

- Організація розглядається як відкрита до зовнішнього середовища система як цілісність, що складається з взаємозалежних підсистем (елементів), кожна з яких вносить свій внесок до характеристик цілого.
- Для організації як системи характерна структуризація цілого на окремі елементи і ієрархічна побудова структури управління.
- Зміни показників організації обумовлена впливом різних факторів як зсередини, так і ззовні системи.
- Зміни кожного елементу в системі приводить як до змін інших елементів, так і до змін системи в цілому.

Ситуаційний підхід (започатковано в 60-х роках ХХ ст. як продовження системного підходу) передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію на конкретний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику знайти найкращі методи прийняття рішень.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними, інтегрованими.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем. При цьому організація (фірма, підприємство) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу, коли процес управління

стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).

3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

2.3 Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні [3]

Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні – це сім періодів розвитку управлінської науки в радянський та пострадянський періоди:

1 період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державного регулювання.

2 період (1921–1928 рр.). Удосконалювалось адміністративне управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

3 період (1929–1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увага приділялась удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування й організації виробництва.

4 період (1946–1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої систем управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

5 період (1965–1975 рр.). Була зроблена спроба здійснення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ в умовах адміністративно-командної системи.

6 період (1975–1988 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР, підтвердилась необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7 період (від 1985 р. – сьогодні). Здійснення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

- в) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- г) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- д) початок та розвиток ринкових реформ (цей підетап реалізується вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ [3].

3.1. Закони та закономірності менеджменту

3.2 Принципи менеджменту

3.1. Закони та закономірності менеджменту [4]

Соціальні системи управління можуть розглядатися на різних рівнях управління: на макрорівні (національна економіка у цілому); на місцевому рівні (територіально-адміністративна одиниця); на мікрорівні (компанія, товариство, підприємство). При цьому існує ряд загальних законів функціонування соціальних систем управління. Ці закони відображають об'єктивно існуючі взаємозв'язки, що систематично повторюються між різними елементами та явищами в процесі управління.

Закони управління – це встановлені теоретичним чи емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежності між цілями управлінської діяльності і методами їх досягнення.

Закономірність – необхідний та істотний взаємозв'язок явищ реального світу, що постійно повторюється, та визначає етапи і форми процесу становлення, розвитку явищ природи, суспільства і духовної культури.

Закономірність – це первинне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення та дослідження.

Закон же однозначно виражає конкретний необхідний зв'язок між явищами.

Закономірність вказує на правильність, послідовність явищ, підтверджує, що дане явище є не випадковим, воно характеризує необхідний, обумовлений певними причинами процес, в якому може діяти сукупність законів.

Закономірності складають центральну ланку теорії управління, на них засновані принципи, функції, структура та методи управління.

Класифікація закономірностей:

- загальні (властиві всім процесам, що відбуваються в компанії) – властиві управлінню взагалі як цілеспрямованій дії;
- часткові (локальні) закономірності проявляються в окремих елементах системи управління (у методиці ухвалення управлінських рішень, у способі формування організаційних структур управління, в окремих функціях управління, в умовах їх реалізації).

До **загальних закономірностей** управління відносяться:

- єдність системи управління (стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища);
- пропорційність управління на різних рівнях (співвідношення розвитку вищого, середнього та низового рівня управління, як одна з умов високої продуктивності праці);
- централізація і децентралізація управління (необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління));
- співвідношення й адекватність керуючої та керованої систем (відповідність керуючої системи керованій);
- єдність принципів управління на всіх ієрархічних рівнях народного господарства;
- досягнення ритмічності, безперервності руху виробничих фондів у кругообігу і обороті;
- оптимальність рівнів системи управління.

Часткові закономірності:

- розширення сфери контролю;
- зміна функцій управління;
- зниження ієрархічності;
- концентрація функцій.

Необхідно зауважити, що закономірності в управлінському процесі реалізуються через наукові принципи, які, в свою чергу, виражаються в конкретних методах і формах управлінських дій.

Кожен керівник повинен знати та постійно усвідомлювати той факт, що його діяльність пов'язана з діями законів природи і суспільства, законів управління. Розуміння керівником цих законів і узгодження своїх дій з проявами законів сприятиме його діяльності, інакше його чекає невдача або ж крах.

За загальновідомою практикою, закони управління прийнято поділяти на три основні групи.

До ***першої групи*** відносяться **загальні (об'єктивні) закони управління**. Об'єктивними законами управління прийнято вважати закони, що властиві управлінню у цілому та виражають залежності, які формуються незалежно від волі окремих суб'єктів.

До **другої групи** входять **індивідуальні (суб'єктивні) закони управління**, за допомогою застосування яких можна в значній мірі підвищити ефективність функціонування системи управління в цілому, а також її окремих елементів і ланок. До суб'єктивних законів управління належать закон зміни функцій управління, закон скорочення числа ступенів управління, закон поширеності контролю.

І нарешті, до **третьої групи** доцільно віднести закони, що не пов'язані безпосередньо з управлінням, проте здатних зробити значний вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання. До законів третьої групи відносяться економічні, юридичні, соціальні й інші закони. Такі закони можна позначити терміном “спеціальні”.

До загальних законів управління відносяться:

1. Закон відповідності соціального змісту управління формі здійснення діяльності, що є об'єктом управління.
2. Закон переважної ефективності свідомого та планомірного управління.
3. Закон єдності системи управління.
4. Закон співвідношення керуючої та керованої систем.
5. Закон відповідності змісту та форм прямого і зворотного зв'язку у системі управління, а також економічній природі відносин між її підсистемами.
6. Закон єдності дій законів управління.

Нижче розкриємо сутність і зміст кожного з перелічених законів.

Сутність закону відповідності соціального змісту управління формі здійснення діяльності, що є об'єктом управління, полягає в наступному.

Управління має дві сторони. З одного боку, воно є об'єктивним процесом керівництва працею працівників, з іншою – відносини сторін у процесі здійснення конкретної діяльності.

Перша особливість означає, що управління є історично обумовленою необхідністю, оскільки працівники в умовах спільної праці вимушено вступають в управлінські відносини, підкоряючись дорученням керівника виробничого процесу. Інша особливість свідчить про те, що сторони, які беруть участь в трудовому процесі, вступають один з одним у відносини власності. Якщо виникнення відносин управління обумовлене природою суспільної праці та рівнем її кооперації, то характер виробничих відносин визначається відносинами власності, що властиві даній суспільній формації.

Закон переважної ефективності свідомого, планомірного управління свідчить, що економічні системи зі свідомим та планомірним управлінням потенційно і фактично ефективніші за системи із стихійним регулюванням економічних процесів.

Планомірність розвитку, заснована на використанні об'єктивних економічних законів, що створює можливість оптимального розвитку економіки на користь усього суспільства.

Безпосередній зв'язок виробництва із споживанням (соціальний маркетинг), завдань управління з інтересами працівників (соціальний менеджмент) створюють у працівників зацікавленість у підвищенні ефективності роботи компанії. Метою управління стає досягнення в інтересах суспільства найвищого економічного ефекту при оптимальному використанні ресурсів для повнішого задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення.

Згідно **закону єдності систем управління** діяльність будь-якої компанії представлена єдиною централізованою керованою системою. У свою чергу, така система розподілена на ієрархічні рівні управління, кожна з яких є підсистемою (чи сукупністю підсистем) вищестоящої ієрархічної системи. Ієрархічна структура компанії складає основу її планомірного розвитку і функціонування.

Суть закону співвідношення керуючої та керованої систем (суб'єкта і об'єкту управління) полягає у відповідності сфери управління конкретному виду діяльності.

Будь-яка система управління складається з об'єкту і суб'єкта управління. Об'єктом управління виступає господарська діяльність компанії. Суб'єкт управління – це відповідні органи чи структурні підрозділи, які здійснюють цілеспрямоване керівництво об'єктом управління.

Об'єкт і суб'єкт управління оформлені в певні підсистеми – керовану та керуючу. Ці підсистеми є невід'ємними складовими елементами системи управління. Вони знаходяться у безперервній взаємодії. При цьому головна і визначаюча роль належить об'єкту управління (керованій підсистемі). Зміни, що відбуваються тут, визначають зміст і динаміку розвитку суб'єкта управління, що проявляється у вдосконаленні форм і методів управління. Проте такий стан речей абсолютно не означає пасивної ролі суб'єкта в системі управління. Адже саме суб'єкт управління приводить в дію продуктивні сили окремої компанії та суспільства у цілому. Тому чим вища ефективність управління, тим вища за інших рівних умов ефективність спільної діяльності.

Сутність закону відповідності змісту та форм прямого і зворотного зв'язку у системі управління, а також економічній природі відносин між її підсистемами полягає в наступному.

Управління проявляється у подачі суб'єктом управління сигналів на виконання відповідних дій керованою системою. Ці сигнали є командами-рішеннями, прийнятими на підставі інформації, що поступає до керуючого органу із зовнішнього і внутрішнього середовища компанії по каналах зв'язку.

Зв'язок між керуючою та керованою підсистемами може бути прямим і зворотним. Прямий зв'язок виражається у формі сигналів-команд, що йдуть від суб'єкта до об'єкту управління. Зворотний зв'язок є сигналами-повідомленнями, що поступають від керованої підсистеми до керуючого органу та виражають її реакцію на керуючу дію.

Керована дія з боку органу управління здійснюється у формі прямих команд суб'єктивного й об'єктивного типу. Для безперебійного управління об'єктом цього ще недостатньо. Необхідний зворотний зв'язок від керованого об'єкту до керуючих органів з метою контролю системи й обліку дії на неї зовнішнього середовища.

Якщо зворотний зв'язок у системі відсутній чи з будь-якої причини не забезпечується органом управління, то така система зрештою може вийти з-під контролю та перетворитися на некеровану.

Сутність закону єдності дій законів управління полягає в тому, що протікання явищ і процесів управління є результатом врівноважених сил, кожна з яких підкоряється тому чи іншому закону управління. Іншими словами, закони управління безпосередньо взаємодіють, впливаючи один на одного своїми властивостями. Ефективність управління залежить від ступеня активного використання всієї системи законів управління у сукупності.

Для того, щоб якнайповніше використовувати дію законів управління, необхідно, з одного боку, вміти виділити дію кожного закону окремо, а з іншою – з'ясувати механізм взаємодії всіх пізнаних законів, що беруть участь у даному конкретному управлінському процесі чи явищі.

Серед **індивідуальних законів управління** можна виділити закони, що відносяться до підсистеми, що управляє, закони організації (тобто керованої підсистеми) і ін.

До індивідуальних законів, що стосуються керуючої підсистеми, відносяться:

1. Закон зміни функцій управління;
2. Закон скорочення числа ступенів управління;
3. Закон концентрації функцій управління;
4. Закон поширеності контролю.

Закон зміни функцій управління свідчить, що зростання чи зниження рівня управління неминуче тягне за собою зростання значення одних функцій та зменшення значення інших.

Сутність **закону скорочення числа ступенів управління** полягає у тому, що чим менше рівнів управління у структурі компанії тим за інших рівних умов управління ефективніше й оперативніше.

Закон концентрації функцій управління встановлює, що управління об'єктивно прагне до більшої концентрації функцій на кожному ступені управління, а отже, до зростання чисельності управлінського персоналу.

Згідно **закону поширеності контролю** існує певна залежність між числом підлеглих і можливостями контролю їх дій з боку керівника.

Всю сукупність законів компанії залежно від їх важливості можна умовно розділити на **дві основні підгрупи**. До **першої підгрупи** відносяться найбільш важливі (основоположні) закони організації. До їх числа належать: **закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку**. Менш важливі закони компанії, такі як **закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон композиції та пропорційності**, відносяться до другої **підгрупи**. Розглянемо зміст і сутність вищезазначених законів.

Перша підгрупа.

Закон синергії свідчить, що для будь-якої компанії існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде чи істотно більший за просту кількість вхідних у неї елементів, чи істотно менший вказаної кількості.

Згідно даному закону завдання керівника будь-якої компанії в першу чергу полягає в тому, щоб знайти найбільш оптимальний набір її елементів.

Сутність **закону самозбереження** полягає в тому, що будь-яка матеріальна система прагне зберегти себе і використовує для цього весь свій потенціал. Іншими словами загальна кількість творчих ресурсів компанії повинна перевищувати сумарну дію зовнішніх і внутрішніх руйнівних чинників. Інакше компанія просто припинить своє існування.

Практика застосування закону самозбереження нерозривно пов'язана із забезпеченням безпеки компанії у цілому й особистої безпеки її керівників. У діяльності, що направлена на забезпечення безпеки, можна виділити два

основні напрями: оперативний і стратегічний. Оперативна діяльність по забезпеченню безпеки припускає здійснення охорони території суб'єкта господарювання, будівель, споруд, устаткування, сировини, матеріалів і готової продукції, а також забезпечення особистої безпеки працівників. Стратегія забезпечення безпеки вимагає розробки прогнозів стану зовнішнього та внутрішнього середовища компанії у перспективі з метою виявлення та нейтралізації можливих погроз.

Закон розвитку має наступний зміст: кожна матеріальна система прагне досягнути найбільшого сумарного потенціалу. Розвиток компанії можна представити у вигляді її життєвого циклу. Життєвий цикл компанії включає чотири послідовних етапів: створення, зростання, зрілість, спад діяльності.

Друга підгрупа.

Закон інформованості-впорядкованості можна сформулювати таким чином: чим більшу інформацію про поточний і перспективний стан внутрішнього та зовнішнього середовища має у своєму розпорядженні компанія, тим більша ймовірність її нормального функціонування.

Цей закон вимагає створення, розвитку та забезпечення умов нормального функціонування ефективної системи збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для ухвалення адекватних і обґрунтованих управлінських рішень.

Закон єдності аналізу та синтезу встановлює, що будь-яка матеріальна система прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування за допомогою застосування аналізу та синтезу.

Аналіз є вивченням якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкту за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини.

У свою чергу, синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові та формування сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження у цілому.

Для реалізації положень закону єдності аналізу та синтезу на практиці необхідно наступне: складання та реалізація програм постійного вдосконалення компанії; проведення маркетингових досліджень; скорочення виробничих і невиробничих витрат тощо.

Закон композиції та пропорційності свідчить: будь-яка матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи, що знаходяться в певному співвідношенні. При цьому необхідні елементи компанії утворюють її композицію, а їх співвідношення представляє ні що інше, як пропорційність.

Спеціальні закони є службовими законами управління. Вони нерозривно пов'язані із специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Проте серед спеціальних законів управління є і такі, які можуть чи повинні застосовуватися на будь-яких компаніях незалежно від специфіки їх діяльності або організаційно-правової форми. Це економічні закони, що регламентують порядок здійснення будь-якої комерційної діяльності та

юридичні закони, які регулюють взаємовідносини господарюючих суб'єктів один з одним та з органами державної влади та управління.

Закони функціонування соціальних систем управління реалізуються через дії людей і мають характер закономірностей.

3.2 Принципи менеджменту

Історичне тлумачення принципів менеджменту

Як зазначалося вище, виникнення сучасної теорії управління часто пов'язують з ім'ям Ф. Тейлора. Проте в його працях розглядаються, перш за все, проблеми управлінців низової ланки, що безпосередньо взаємодіють з робочими. Флагманом у розробці принципів керівництва на вищому рівні був Анрі Файоль, що описав у 1916 р. 5 «елементів» та 14 «принципів» менеджменту. Роботи А. Файоля, а також тих, хто після нього писав про планування, організацію та контроль – перш за все Джеймса Муні, Алана Рейлі, Лютера Г'юліка і Ліндалла Урвіка, – лежать в основі сучасної теорії управління. Їх роботи об'єднує прагнення до складання кодексу універсальних правил, на підставі яких у кожному випадку можна було б ухвалювати якнайкращі управлінські рішення. Ці правила сприймалися ними як щось більше, ніж просто узагальнення їх багатого професійного досвіду. Вони були переконані, що формулюють закони, які діятимуть скрізь і завжди, подібно до законів природи.

Відкриті ними принципи умовно можна поділити на три групи:

1. Принципи, що описують функції управління (Анрі Файоль);
2. Загальні принципи побудови організаційної структури (Джеймс Муніта Алан Рейлі);
3. Розробка синтетичних правил, об'єднуючих менеджмент, організацію та державне управління (Лютер Г'юлік та Ліндалл Урвік).

Анрі Файоль: функції та принципи управління

Анрі Файоль (1841-1925), ймовірно, має найбільше підстав, щоб називатися батьком-засновником сучасного управління. Він розпочав свою кар'єру гірського інженера в одній із французьких промислових компаній. Будучи одним з її директорів, він за декілька років перетворив фірму з майже банкрота у високоприбуткове підприємство. У 1916 р., у віці 75 років, Файоль написав книгу «Administration Industrielle et Generale» («Загальне і промислове управління»), що узагальнила його півстолітній досвід.

А. Файоль розглядає управління як процес, що має місце в усіх без винятку організаціях – військових, державних, промислових, комерційних і релігійних, – незалежно від їх характеру та розміру. Він виділяє 6 основних сторін діяльності, 5 функцій і 14 принципів, які повинні реалізовуватися в роботі управлінців вищої ланки.

Основні сторони діяльності включають:

1. Технічну: виробництво продукту.
2. Комерційну: закупівлю товарів, продаж та обмін готової продукції.
3. Фінансову: отримання та використання капіталу.
4. Забезпечення безпеки праці та власності.

5. Ведення звітності.

6. Власне управління, в якому А. Файоль виділяє 5 функцій, або типів завдань, менеджера:

1) *Планування*. Постановка цілей, пошук шляхів їх досягнення і визначення напрямів, яким повинен просуватися суб'єкт господарювання.

2) *Організація*. Конструювання та створення структури, що відповідає меті та засобам, наміченим в ході планування.

3) *Командування*. Оперативне керівництво виконавцями запланованих заходів.

4) *Координація*. Узгодження та впорядкування діяльності підрозділів і представників організації, яка направлена на досягнення найбільшої ефективності.

5) *Контроль*. Оцінка ефективності відповідно до розробленої раніше системи правил.

Як видно з цього переліку, А. Файоль відводить основну роль функціям планування й організації, тоді як всі інші служать їх доповненням та розвитком. Водночас, 14 принципів були призначені для того, щоб пояснити менеджерам, як саме їм слід виконувати ці функції:

1. *Розподіл праці*. Кількість обов'язків і завдань кожного окремого виконавця повинна зводитися до мінімуму за рахунок якомога вузької спеціалізації. А. Файоль вважав, що розподіл праці завжди підвищує його продуктивність і скорочує витрати.

2. *Повноваження*. Влада і право ухвалювати рішення, давати розпорядження і вимагати їх виконання від інших людей складають ключовий елемент будь-якої організації. Повноваження можуть бути одержані або за рахунок заняття формальної позиції, або за рахунок неформального статусу.

3. *Дисципліна*. Контроль необхідний для забезпечення порядку і ефективності. Кращий спосіб підтримки дисципліни – підбір професійних керівників, чіткі та недвозначні формулювання прав та обов'язків керівників і підлеглих, а також винесення будь-яких покарань виключно на підставі встановлених правил.

4. *Єдиноначальність*. Кожен працівник повинен отримувати доручення лише від одного керівника. Цей принцип визначає напрями комунікації усередині організації.

5. *Єдність напрямку*. Вся діяльність суб'єкта господарювання в одному з напрямів знаходиться під керівництвом однієї особи та визначається одним планом.

6. *Субординація*. Особисті інтереси підпорядковані загальним. Інтересу суб'єкта господарювання над усе.

7. *Винагорода*. Зарплатня повинна відповідати заслугам. А. Файоль усвідомлював, що реальний розмір винагороди визначається багатьма чинниками, які зачасту не залежать ні від достоїнств працівника, ні від бажань керівника.

8. *Централізація/децентралізація*. Поняття централізації вказує на стан, коли всі рішення ухвалюються на вищих рівнях організації, а роль

нижчих зводиться до їх виконання. Децентралізація описує стан справ, коли право ухвалювати визначальні рішення делегується на нижні рівні. У великих компаніях децентралізація є життєво необхідною.

9. *Вертикаль влади.* Відносини підпорядкування, що пов'язують керівника всієї компанії через ланцюжок керівників низових рівнів з кожним із працівників. Проте існування надто жорсткої ієрархії знижує гнучкість компанії та її здатність реагувати на зміну обставин, тому компанії, що діють у нестабільному середовищі, як правило, допускають порушення вертикалі влади й участь підлеглих в ухваленні рішень нарівні з керівниками.

10. *Порядок.* Послідовність або устрій речей, подій і дійових осіб, який забезпечує своє місце для кожного. Цей принцип вимагає, щоб у кожній компанії існував план, що відображає її порядок.

11. *Рівність.* Ставлення керівника до підлеглих повинно бути тактовним, доброзичливим і справедливим. Нікому не повинна віддаватися перевага з особистих мотивів.

12. *Стабільність.* Робота з персоналом повинна будуватися на сталих принципах, що роблять дії керівників передбаченими для підлеглих. Це забезпечує впевненість у майбутньому та відчуття безпеки.

13. *Ініціатива.* Працівників слід спонукати генерувати нові ідеї та пропозиції, які можна буде використовувати на благо компанії.

14. *Корпоративний дух (esprit de corps).* Завдання керівників – культивувати відчуття гармонії та єдності в компанії.

Роботи А. Файоля були відповіддю на зростаючу потребу у систематичному осмисленні практики управління. У цьому сенсі його 5 функцій і 14 принципів дотепер не втратили своєї цінності для управлінців, не дивлячись на докори в тому, що вони сформульовані занадто широко та розпливчато, щоб бути практично застосовними.

Принципи А. Файоля були з ентузіазмом сприйняті на європейському континенті, а окремі урядові установи, наприклад, французьке Міністерство пошти, телеграфу та телефонів, негайно виразили їм свою прихильність. Через деякий час вони знайшли своїх прихильників і в США, де були доповнені та перероблені новим поколінням дослідників, зокрема Д. Муні та А. Рейлі.

Д. Муні та А. Рейлі: принципи організації

Важлива спроба сформулювати принципи, по яких повинна будуватися ефективна організація, була зроблена в 30-х роках ХХ століття у США Джеймсом Муні (1884-1957) і Аланом Рейлі (1869-1947), двома керівниками компанії «Дженерал Моторс». Вперше Д. Муні та А. Рейлі опублікували свої заповіді у книзі, що вийшла в 1931 р., «Прогресивна індустрія». Друге видання з'явилося в 1939 р. під назвою «Принципи організації», а третє – в 1947 р., вже після смерті А. Рейлі.

Д. Муні та А. Рейлі стверджували, що існують властивості організації, які проявляються в усіх без виключення групах людей, і що результативне управління можливо лише за рахунок знання цих властивостей. Своє головне завдання вони вбачали в тому, щоб сформулювати принципи побудови ефективної структури, доповнивши, таким чином, роботу А. Файоля. У

остаточній редакції 1947 р. перераховується 4 таких принципи, дотримання яких так чи інакше простежується у структурі всіх ефективних і стабільних компаній, від католицької церкви до Військово-морського флоту США:

1. *Принцип координації*. Вимагає єдності дій, направлених на досягнення загальної мети. Координація досягається не лише за рахунок єдиноначальності, але і за рахунок корпоративної солідарності працівників.

2. *Принцип ієрархії («скалярний принцип»)*. Вказує на те, що влада і повноваження повинні зростати пропорційно один одному, і кожен працівник повинен бути пов'язаний з керівником усієї компанії чітко визначеною владною вертикаллю, по якій до нього надходять доручення.

3. *Принцип функціональності*. Вказує на важливість спеціалізації у виділенні структурних підрозділів і формальних ролей. Ефективність компанії у цілому залежить від правильності ідентифікації виконуваних нею операцій і координації дій відповідальних за них груп.

4. *Принцип лінійного і штабного персоналу*. Представники лінійного персоналу пов'язані один з одним відносинами «керівник-підлеглий», тоді як штабні працівники виконують обов'язки консультантів і радників. Лінійний персонал – це ті, чийі позиції входять до складу основних ієрархічних вертикалей, на відміну від пов'язаних з ними менш жорстко штабістів. Штабні служби існують як допоміжні по відношенню до лінійного персоналу.

Д. Муні та А. Рейлі розглядали управління як мистецтво надихати та направляти інших людей, тоді як під організацією вони розуміли координацію виконання поставлених перед працівниками завдань. Таким чином, основним завданням управління є створення ефективної організаційної структури.

Величезний практичний досвід Д. Муні та А. Рейлі змушував їх вірити у те, що напрацьовані ними логічним шляхом закони організації, подібні фізичним законам у своїй універсальності. Завдання з'єднання їх з тими, які сформулював А. Файоль, випалу на долю двох інших учених – Л. Г'юліка та Л. Урвіка.

Л. Г'юлік та Л. Урвік: синтез управління й організації

Лютер Г'юлік (1892-1993), відомий як винахідник акроніма POSDCORB, був директором Інституту державного управління, професором Колумбійського університету та одним із співробітників адміністрації президента Рузвельта. Ліндалл Урвік (1891-1983), покинувши Британську армію в чині генерал-лейтенанта, очолив Міжнародний інститут управління в Женеві. Л. Г'юлік та Л. Урвік оформили досягнення своїх попередників в єдину теоретичну схему. Їх безперечною заслугою було також застосування сформульованих принципів до сфери державного управління.

Так само як А. Файоль, Д. Муні та А. Рейлі (і так само, як Тейлор), Л. Г'юлік та Л. Урвік вважали, що існують загальні закони управління, які рівнозначно чинні для будь-якої компанії та будь-якої ситуації. Вони наполягали на тому, що компанія повинна будуватися із спеціалізованих підрозділів, відповідальних за якусь одну функцію, так, щоб кількість виконуваних операцій кожним працівником, зводилося до мінімуму.

Завдання керівництва зводиться до координації дій цих структурних одиниць.

Описуючи ті види управлінської діяльності, які спостерігаються у всіх компаніях, Л. Г'юлік винайшов акронім POSDCORB, перші букви якого відповідають англійським словам «планування, організація, підбір персоналу, командування, координація, звітність та бюджетування». POSDCORB замислювався як сполучна ланка між теорією управління та реальною управлінською практикою.

Він формулюється таким чином:

1. *Планування* – визначення цілей, які повинні бути досягнуті, і засобів, які можуть при цьому використовуватися.
2. *Організація* – створення формальної структури, в рамках якої відбувається розподіл прав та обов'язків.
3. *Підбір персоналу* – набір і підготовка груп людей, які виконують роботу, і забезпечення сприятливих умов їх праці.
4. *Командування* – ухвалення рішень і безпосереднє керівництво підлеглими, а також виконання інших обов'язків лідера.
5. *Координація* – підтримка зв'язку між підрозділами компанії.
6. *Звітність* – інформування тих, кому підзвітний управлінець, а також його підлеглих, про хід робіт. Реалізація цієї функції неможлива без ведення записів, проведення досліджень і здійснення перевірок.
7. *Бюджетування* – розробка фіскальних заходів і ведення фінансових документів.

Крім POSDCORB, Г'юлік розробив 4 варіанти виділення структурних підрозділів усередині компанії. Він стверджував, що залежно від конкретних умов, служби усередині компанії можуть створюватися у відповідності до:

- 1) основної мети підрозділу (наприклад, служби безпеки);
- 2) специфіки роботи (інженерні чи бухгалтерські служби);
- 3) компаній, з якими співпрацює даний підрозділ (групи усередині компанії, що займаються роботою із студентами чи вирощуванням соняшнику);
- 4) географічного місцезоположення підрозділу.

Л. Г'юлік підтримував вимогу єдиноначальності, сформульовану А. Файолем, і виключав можливість того, що один працівник отримуватиме доручення з двох джерел. Він також наполягав на тому, що спеціалізованим підрозділом може керувати лише людина, що має професійні знання в даній сфері. Л. Г'юлік підкреслював, що керівник може мати лише декількох підлеглих, кожний з яких, у свою чергу, ще декількох, але ця кількість ні в якому разі не повинна перевищувати 6.

У більш пізніх роботах Л. Г'юлік змінив акронім POSDCORB на POSDECORB, вставивши в нього букву E – від англійського «evaluation», «оцінка». Він також дійшов визнання важливості децентралізації, делегування повноважень працівникам низової ланки та їх участі в ухваленні рішень.

Л. Урвік приділяв особливу увагу розробці конкретних рекомендацій по управлінню, особливо в тій частині, яка стосувалася розподілу праці. Він

виділяв три методи створення функціональних підрозділів – *унітарні* (кожна служба працює у своєму регіоні чи із своїм списком клієнтів), *серійні* (кожна служба відповідальна за одну з операцій загального технологічного процесу), *суб'єктні* (служби групуються навколо окремих людей, що володіють необхідною спеціалізацією та можливостями).

Л. Урвіку також ставлять у заслугу популяризацію принципу «зони регулювання», що обмежує кількість безпосередніх підлеглих кожного управлінця не більше ніж 5-6 особами. Конкретна межа залежить від рівня керівництва – на верхніх рівнях це число не повинне перевищувати 3, тоді як на нижніх їх може бути удвічі більше.

Перелік принципів, сформульованих А. Файолем, Д. Муні, А. Рейлі, Л. Г'юліком і Л. Урвіком, багато разів піддавалися критиці як з боку управлінців, що намагалися застосувати їх на практиці, так і вчених-теоретиків. Їх основні зауваження можна підсумовувати таким чином:

- 1) всі ці принципи – не більше, ніж повсякденні банальності;
- 2) вони ґрунтуються на помилкових початкових передумовах;
- 3) вони двозначні і, відповідно, не можуть мати практичного застосування.

Дійсно, деякі з принципів мають украй розпливчате формулювання. Так, коли Л. Г'юлік пише про те, що підрозділи повинні виділятися чи за ознакою єдності мети, чи по однорідності функцій, чи по об'єкту або ж місцю докладання зусиль, він не обумовлює, яке з цих чотирьох «чи» треба вважати за краще у кожному конкретному випадку. Більш того, не завжди ясно навіть, що мається на увазі під самим поняттям «принципменеджменту». Легко переконатися, що 14 принципів А. Файоля включає як окремі поняття, так і причинні закономірності, а також практичні рекомендації. Багато хто оспорує також упевненість, яку мали всі п'ять перерахованих дослідників, що «управління як точна наука» взагалі можливе. Не дивлячись на те, що багато з критичних зауважень є справедливими, принципи менеджменту продовжують викладатися як фундаментальні основи мистецтва управління. Навіть якщо вони і є лише міркуваннями здорового глузду, а не наукою, необхідно визнати, що ми не маємо сьогодні нічого кращого. Вірно, що більшість з них не піддавалася систематичній емпіричній перевірці, і в цьому сенсі вони повинні сприйматися як гіпотези, а не як остаточні висновки. Але, з іншого боку, саме як важливі гіпотези вони скеровують напрями майбутніх досліджень в управлінській науці.

Сучасне позиціонування принципів менеджменту

Слово «принцип» походить від латинського *principium* – початок, основа. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід.

У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила та закономірності, що витікають з сутності та рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил та закономірностей) сприяє досягненню поставленої перед суспільством мети та вирішенню задач.

Принципи управління – керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні та приватні.

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

До загальних принципів управління можна віднести:

- цілеспрямованість;
- відповідальність;
- компетентність;
- дисципліну;
- стимулювання;
- ієрархічність;
- централізацію і децентралізацію управління.

Принцип цілеспрямованості зумовлений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним суб'єктом господарювання та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досяжною та визначеною гранично конкретно, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не лише поєднати цілі з головними ресурсами, необхідними для їх досягнення, але й акцентувати увагу на найслабкій ланці, яка може перешкодити досягненню мети.

Принцип відповідальності передбачає покарання працівників компанії за невиконання покладених на них функцій чи завдань. При цьому відповідальність повинна бути рівна повноваженням, а заходи покарання повинні зростати відповідно до збільшення повноважень. На жаль, цей принцип далеко не завжди реалізується у практиці управління (особливо на вищих ієрархічних рівнях), що призводить до необдуманих рішень, зловживання владою та некомпетентного управління, що іноді стає причиною занепаду компанії.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкту управління чи, принаймні, його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців у процесі ухвалення рішень. Принцип компетентності пов'язаний з горизонтальним розподілом праці по функціях.

Невід'ємним **принципом управління є дисципліна**, яка повинна бути присутньою в будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання доручень керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Разом з тим, дисципліна не повинна ускладнювати ініціативу працівників і залишати місце для творчого відношення до роботи.

Принцип стимулювання припускає, перш за все, мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів.

Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливу на працівників. Як спонукальні мотиви тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, причетності, успіху тощо.

Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити лише до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний розподіл управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління при побудові апарату управління, розстановці кадрів.

Принцип централізації та децентралізації управління визначає оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні, що припускає необхідність умілого використання єдиноначальності та колегіальності.

Централізоване управління – процес, при якому доручення та накази розробляються в єдиному центрі управління та передаються з нього численним об'єктам управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції чи продукцію однієї галузі, технологічний процес якої тісно пов'язаний з компаніями, що працюють переважно у добувних галузях промисловості і що орієнтуються на місцевий чи національний ринок.

Ознаки централізованої форми управління:

- наявність великого числа функціональних служб (відділів);
- функціональні підрозділи важливіші, чим виробничі відділення;
- дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті материнської компанії;
- функціональні відділи центрального апарату материнської компанії виконують функціональний контроль над відділеннями по продукту, виробничими компаніями та збутовими підрозділами.

Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності в ухваленні рішень.

Переваги централізованого управління:

- ліквідація можливого дублювання різноманітних заходів чи зусиль;
- можливість приведення до єдиного стандарту всіх операцій в межах компанії;
- кращий контроль за діяльністю компанії;
- ефективніше використання кадрів, устаткування, виробничих площ.

Недоліки централізованого управління:

- зволікання в ухваленні рішень, особливо на робочому місці;
- рішення ухвалюються тими, хто слабо знайомий з реальною ситуацією на виробництві;

— зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації.

Децентралізоване управління – процес, при якому значна кількість управляючих дій, що відносяться до даного об'єкту, виробляються самим об'єктом на основі самоврядування. Ступінь децентралізації управління обумовлюється ступенем надання повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником відділення.

Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації.

Чинники, що впливають на рівень децентралізації:

— розміри компанії. На великих компаніях рішення приймаються великою кількістю керівників різного рівня, тому їх складно скоординувати. Там, де повноваження розосереджені, рішення ухвалюються більш оперативно;

— величина витрат;

— наявність відповідного керівника. За відсутності менеджерів необхідного рівня необхідно зосередити повноваження у вищих ланках управління;

— вплив зовнішнього середовища;

— характер діяльності компанії. Якщо комерційні операції поширюються на значні географічні райони, то потрібна і більш глибока децентралізація;

— використання контролю. Чим більші можливості контролю, тим більшого ступеня децентралізації можна досягти.

Всі принципи управління тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо добитися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи решту принципів управління (цілеспрямованість, планованість, компетентність, стимулювання, дисципліну), так само як не можливо забезпечити цілеспрямовану діяльність компанії без планованості, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Разом із загальними принципами існують, як вже наголошувалося вище, і **приватні принципи управління**, які мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси та сторони управління. Наприклад, стосовно управління виробничими компаніями, то, зазвичай, виділяють такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і наступність управлінських процесів.

Загалом же приватні принципи у вітчизняній теорії управління народним господарством були сформульовані ще на рубежі XX-XXI століть і значна кількість цих принципів не втратили значення і в сучасних умовах, а в ринковій економіці їх значення неймовірно зросло.

Основним приватним принципом менеджменту є **принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні**. Проблема поєднання централізації та децентралізації у менеджменті полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при ухваленні управлінських рішень.

Принципи поєднання централізації та децентралізації припускають необхідність вмілого використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня управління користується правом одноосібного вирішення питань, що входять в його компетенцію. По суті це надання менеджеру компанії широких повноважень, необхідних йому для виконання покладених на нього функцій управління, реалізації персональної відповідальності.

Колегіальність передбачає вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних завдань.

Дотримання правильного співвідношення між єдиноначальником і колегіальністю складає одне з найважливіших завдань управління, від правильності вирішення якого залежить його ефективність і дієвість.

Принцип наукової обґрунтованості управління припускає наукове передбачення, запланованих у часі соціально-економічних перетворень компаній. Основний зміст цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів.

Наукова обґрунтованість управління означає не лише використання науки при виробленні та реалізації управлінських рішень, але і глибоке вивчення практичного досвіду, усебічне вивчення наявних резервів. Мета полягає у перетворенні науки у високопродуктивну силу.

Суть **принципу плановості** полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку компанії у перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) всі ланки компанії. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити у майбутньому.

Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності припускає, що кожен підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання та періодично звітувати про їх виконання. Кожен у компанії наділяється конкретними правами, несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань.

Принцип особистої автономії та свободи припускає, що всі ініціативи виходять від вільно діючих економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції на свій розсуд у межах чинного законодавства. Свобода господарської діяльності розуміється як професійна свобода, свобода конкуренції, свобода договорів тощо.

Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку полягає у створенні багатоступеневої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки управляються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів управління наступного рівня. Ті, в свою чергу, підпорядковуються та контролюються органами наступного рівня. Відповідно до мети перед нижчими ланками знаходяться органи вищого за ієрархією органу управління.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок компанії здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це сигнали, що виражають реакцію

керованого об'єкту на управлінську дію. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безперервно поступає в систему, що управляє, яка має можливість коректувати ходом управлінського процесу. Сутність **принципу мотивації** така: чим ретельніше менеджери втілюють систему заохочень і покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують по елементах компанії, тим ефективніше буде програма мотивацій.

Одним з найважливіших принципів сучасного менеджменту є **демократизація управління** – участь в управлінні організацією всіх працівників. Форми такої участі різні: пайова оплата праці; грошові кошти, вкладення в акції; єдине адміністративне управління; колегіальне ухвалення управлінських рішень тощо.

Згідно **принципу державної законності** системи менеджменту організаційно-правова форма компанії повинна відповідати вимогам державного (національного, місцевого) законодавства.

Принцип органічної цілісності об'єкту та суб'єкта управління припускає управління як процес дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Вони повинні складати єдину комплексну систему, що має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем.

Принцип стійкості та мобільності системи управління припускає, що при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища компанії система менеджменту не повинна зазнавати радикальних змін. Стійкість визначається якістю стратегічних планів і оперативністю управління, пристосованістю системи менеджменту до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно із стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни та вимоги споживачів продукції та послуг.

Тема 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ[4]

4.1. Сутність, особливості та класифікація функцій менеджменту

4.2. Динамічний взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту

4.3 Сутність методів менеджменту. Механізм взаємодії принципів, функцій та методів менеджменту.

4.4. Класифікація методів менеджменту

4.1. Сутність, особливості та класифікація функцій менеджменту

Технологія управління підприємством (організацією) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

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

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального розмежування.

Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління, тісно зв'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями.

Кожна функція має чітко визначений зміст (склад конкретних дій), опрацьований механізм реалізації і певну структуру, в рамках якої здійснюється їх організаційне відокремлення.

При поглибленні розподілу управлінської праці менеджмент як єдина функція диференціюється, що призводить до виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Правильне визначення функцій дозволяє схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління, а це суттєво спрощує організаційну структуру управління підприємства та полегшує координацію діяльності його функціональних підрозділів.

На основі складу і об'єму робіт по функціям визначають раціональну побудову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють документи організаційного регламентування (положення про служби, посадові інструкції та ін.).

В залежності від задач дослідження функції менеджменту поділяють за певними ознаками. На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в системі менеджменту, що дає змогу наголосити на домінуючій ролі конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливій ролі загальних (універсальних), а також виділити об'єднувальну функцію.

Загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) задіяні в усіх управлінських процесах та виражають сутність управління.

За допомогою *конкретних функцій* відбуваються спеціальні управлінські процеси, вони передають зміст управління. Носіями конкретних функцій виступають частини системи управління, які мають локальний, специфічний характер.

Об'єднувальна функція менеджменту - керівництво - пронизує всі управлінські процеси в організації.

Визначальну роль, однак, відіграють конкретні функції менеджменту, які реалізуються через загальні.

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

- *ознакою процесів управління* - функції управління основним, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо;

- *ознакою об'єкту* - функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою тощо;

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

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій відносять: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

У 20-х роках ХХ ст. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання.

У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання.

Привабливими є міркування американських науковців М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.

Однак відмовлятися від функції регулювання не виправдано, оскільки дослідження свідчать, що без неї не обходиться жоден управлінський процес. Наприклад, після контролювання відбувається зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, тобто регулювання; у процесі стратегічного планування після формулювання місії та визначення цілей організації, вибору стратегії обов'язковою є оцінка розробленої стратегії шляхом її співставлення з місією організації. Що стосується функції координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва.

На думку П. Друкера в умовах загострення конкурентної боротьби та всебічної орієнтації діяльності підприємства на вимоги ринку в сучасних умовах *базовими функціями управління на підприємстві слід вважати маркетингову та інноваційну функції*.

Маркетинг дозволяє зрозуміти потреби споживача настільки, що продукти або послуги, які організація пропонує ринку, максимальним чином відповідають вимогам та бажанням покупців і продаються якби “самі по собі”.

Інновація є джерелом створення більш досконалих способів задоволення існуючих та формування і реалізації нових економічних потреб, виникнення нових ринків, що сприяє як розширенню масштабів виробництва підприємства так і його якісному зростанню, позитивним чином впливає на життєздатність організації.

Інновація не обмежується лише дослідженнями та розробкою, вона охоплює всі складові підприємства від виробництва до розподілу готового продукту, підвищує потенціал людських та матеріальних ресурсів при виробництві матеріальних цінностей.

Саме маркетинг та інновація забезпечують сучасному підприємству можливість реалізувати свою головну мету – сформувати споживача.

4.2. Динамічний взаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту

Реалізація конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, відбувається завдяки застосуванню загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання).

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають відповідного змісту, будучи задіяними в реалізації конкретних функцій менеджменту.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними) на тій підставі, що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

На підставі досліджень взаємозв'язку функцій відбувається вдосконалення управління, формування ефективної системи менеджменту, усунення зайвих ланок, бюрократичних перепон, подолання опору змінам.

4.3 Сутність методів менеджменту.

Механізм взаємодії принципів, функцій та методів менеджменту.

Ефективна організація та практичне виконання функцій менеджменту передбачає використання системи спеціальних правил, підходів і прийомів, які у сукупності виступають як *методи менеджменту* – способи здійснення управлінської діяльності для визначення та досягнення конкретних цілей.

Методи менеджменту ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління та *забезпечують вплив керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).*

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу.

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою здійснення місії організації та досягнення її цілей. Основним завданням керуючої системи є вироблення методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, завдання менеджерів і полягає в тому, щоб сформувавши необхідні методи впливу, здатні забезпечити виробничо-господарську діяльність та досягнення цілей організації. Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. Методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Місце методів менеджменту в системі управління організацією показано на рис. 4.1 [18].

Методи менеджменту формуються в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту в такій послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Так, наприклад, здійснення функції управління виробництвом потребує використання наступних методів менеджменту:

- план виробничо-господарської діяльності;
- графік руху виробів, транспорту, працівників;
- посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць;
- положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників;
- положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань;
- план поліпшення умов праці основних робітників;
- технологічний процес виготовлення вузлів;
- інструкції з експлуатації обладнання тощо.

4.4.Класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
 - способом врахування інтересів працівників;
 - формою впливу;
 - характером впливу.
1. За напрямком впливу на керований об'єкт:
- *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають, на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
 - *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:
 - *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
 - *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
 - *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.
3. За формою впливу:
 - *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
 - *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).
4. За характером впливу:
 - економічні;
 - технологічні;
 - адміністративні;
 - соціально-психологічні.

Економічні методи менеджменту

Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

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

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: *за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.*

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани. Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників.

За змістом виділяють:

- а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);
- б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);
- в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

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

Грунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами видиву на працівників організації. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватися принципу справедливості.

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

Бюджет як складну багатоаспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій:

- з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;
- відображення діяльності організації загалом та її окремих підрозділів - у такому разі бюджет є розписом надходжень та видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;
- реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;
- фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації. Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками:

За періодом дії: місячний, квартальний, річний тощо. За об'єктом бюджетування:

- бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг);
- бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів, підрозділів);

- зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо). За формою вираження:

- грошовий (у грошових одиницях);
- не грошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо).

За відповідністю видатків і надходжень:

- збалансований (видатки дорівнюють надходженням);
- дефіцитний (видатки перевищують надходження);
- профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності:

- операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);
- фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що

впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

- інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій).

За видами витрат:

- бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями).

- бюджет капітальних витрат (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів).

За способом урахування витрат:

- поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат - наприклад, бюджет оплати праці);

- постаний бюджет (розробляють за статтями витрат - наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків:

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);

- бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату.

Технологічні методи менеджменту

Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать:

- *технологічні документи.* Це різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи,

прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. Вплив через технологічні документи забезпечується в процесі трудової діяльності.

- *конструкторські документи.* До них належать різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Всі вони різною мірою потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно - й діяльності конкретних працівників.

Соціально-психологічні методи менеджменту

Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

До соціально-психологічних методів належать:

- *соціальні плани* - передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування,

охорони праці тощо;

- *моральні стимули* - впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;

- *методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них* – забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажом роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо.

Адміністративні методи менеджменту

Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

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

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

б) *розпорядчі* - забезпечують формалізацію завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

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

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

Особливості адміністративних методів менеджменту:

1) наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

2) узаконення впливу інших методів менеджменту, забезпечення їм правового супроводу. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту впливатимуть на керовану систему, якщо будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або формалізовані в усному розпорядженні, вказівці;

3) здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили.

Сукупність методів менеджменту утворює систему і використовується комплексно з урахуванням умов і специфіки розв'язуваних задач.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 5.1. Сутність і класифікація організацій
- 5.2. Організація як відкрита система
- 5.3. Колективи (групи) працівників в організації
- 5.4. Фактори впливу на організацію

5.1. Сутність і класифікація організацій [1]

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети. Тобто, *організація* є соціальним утворенням (групою людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети. Отже, організаціями є всі суб'єкти господарювання – підприємства, товариства, фірми, компанії, корпорації, банки, а також профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших “одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей”.

Усім організаціям притаманні певні *загальні риси*:

- 1) визначення місії та цілей;
- 2) наявність різних видів ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних, ін.;
- 3) залежність від зовнішнього середовища;
- 4) горизонтальний поділ праці, результатом якого є утворення відповідних підрозділів (відділів, служб, груп чи окремих виконавців) та визначення конкретних завдань для них;
- 5) вертикальний поділ праці, результатом якого є утворення рівнів управління та координація роботи підлеглих працівників;
- 6) здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, комерційної тощо);
- 7) необхідність управління;
- 8) наявність формальних та неформальних груп. Організації класифікують за такими ознаками:

1. *За способом і метою утворення:*

- *формальні* – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється, регулюється для досягнення певної мети. Такими формальними організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, філії, служби, комітети, факультети, кафедри, тощо;
- *неформальні* – групи працівників, які виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, однак створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів.

2. *За кількістю цілей:*

- *прості організації*, діяльність яких спрямована на досягнення однієї цілі,
 - *складні організації*, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.
3. *За величиною:*
- *великі організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень;
 - *середні організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік знаходиться в межах від п'ятдесяти до двісті п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік – в межах від сімдесяти до сто мільйонів гривень;
 - *малі організації*, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень.
4. *За формами підприємництва* організації поділяють на: підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, ін.
5. *За характером адаптації до змін* виділяють:
- *механічні організації* характеризуються негнучкою організаційною структурою управління, централізованим прийняттям управлінських рішень, автократизмом у контролі та комунікаціях,
 - *органістичні організації* характеризуються гнучкістю організаційних структур управління, залученням усіх рівнів управління до прийняття рішень, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій.
6. *За видом і характером господарської діяльності*: промислові (виробничі), торгові (комерційні), страхові, фінансові, посередницькі, транспортні, інформаційні, туристичні, аудиторські, інжинірингові тощо.
7. *За формою власності*:
- *приватні організації*, характерною рисою яких є право приватної власності, що виникає на підставі отримання громадянином доходів від участі в суспільному виробництві, в результаті індивідуальної праці, ведення підприємницької діяльності, вкладення коштів, тощо;
 - *державні організації*, утворені на основі загальнодержавної власності та власності адміністративно-територіальних одиниць;
 - *колективні організації*, які виникають на основі добровільного об'єднання майна громадян і юридичних осіб для створення кооперативів, акціонерних товариств, інших господарських товариств і об'єднань.
8. *За ступенем охоплення ринку*:
- *місцеві* організовують свою діяльність в межах вузької території, наприклад, міста;
 - *регіональні організації* працюють на ринках певного регіону;
 - *галузеві організації* працюють на промислових ринках

(наприклад, на ринку харчової промисловості) ,

- *національні організації* працюють на ринках країни;
- *транснаціональні (міжнародні)* – працюють на міжнародних ринках.

9. *За ступенем спеціалізації:*

- *спеціалізовані організації*, як один з прикладів, включають підприємства оптової торгівлі, що оперують товарним асортиментом у межах однієї-двох товарних груп;
- *універсальні організації*, як один з прикладів – оптові підприємства, що здійснюють сукупність комерційно-технологічних операцій з універсальним, широким асортиментом продовольчих або непродовольчих товарів
- *змішані організації* поєднують характеристики спеціалізованих та універсальних.

10. *Залежно від обсягу виробництва продукції:*

- *підприємства масового виробництва* характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного й тривалого виготовлення однакових виробів (прикладом є виробництво одягу, взуття, косметики, ін.);
- *підприємства серійного виробництва* мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і сумарний їхній випуск може бути досить значним (прикладом є виробництво автомобілів, тракторів, електротехнічних виробів);
- *підприємства одиничного виробництва* характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається (прикладом є виробництво великих турбін, прокатних станів, унікальних верстатів).

11. *За організаційно-правовою формою бізнесу:* одноосібне володіння, партнерство (або товариство), корпорація (або акціонерне товариство) та державне підприємство.

5.2. Організація як відкрита система [1]

На основі системного підходу *організацію* розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як структура, завдання, технологія, ресурси та працівники. Із зміною одного елементу відбуваються зміни в інших елементах і це відповідно впливає на всю систему. *Організація* – відкрита система, елементи якої взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Організація є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів (підрозділів, відділів, служб, цехів), які складають цілісне утворення. *Організація як відкрита система* характеризується:

- *цілісністю*, де зміна однієї складової зумовлює зміну іншої,
- *одноосібністю*, де кожену складову можна розглядати окремо, як цілісне утворення (окремий відділ, цех, тощо);
- *перспективністю* – кожна організація розвивається у напрямі

удосконалення своїх складових та діяльності,

- незалежністю, коли можливе відокремлення підсистем (наприклад, утворення філій),
- спеціалізованістю – здатність виконувати певні роботи певними складовими (відділами, підрозділами, цехами, тощо),
- перетворенням вхідних елементів на вихідні, тобто перетворенням ресурсів у готову продукцію та послуги,
- централізацією, де одна із складових стає домінуючою,
- зростанням – кожна організація розвивається у напрямі розширення та збільшення (наприклад, об'єднання підприємств),
- циклічністю розвитку та рівновагою – кожна організація проходить в своєму розвитку певні етапи, а тому на кожному з цих етапів старається утримати рівновагу.

Організація як відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації є всі види ресурсів (матеріальні, капітал, робоча сила, інформація), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керованої та керуючої підсистем. Керована підсистема – колективи та групи працівників, якими керують керівники інституційного, управлінського та технічного рівнів управління. Керуюча підсистема складається з керівників різних ланок управління, які здійснюють планування, організацію взаємодії, мотивування та контроль підлеглих працівників. Для ефективного функціонування цих підсистем повинен існувати прямий та зворотній зв'язок.

Процес функціонування організації як відкритої системи зображено на рисунку 5.1.

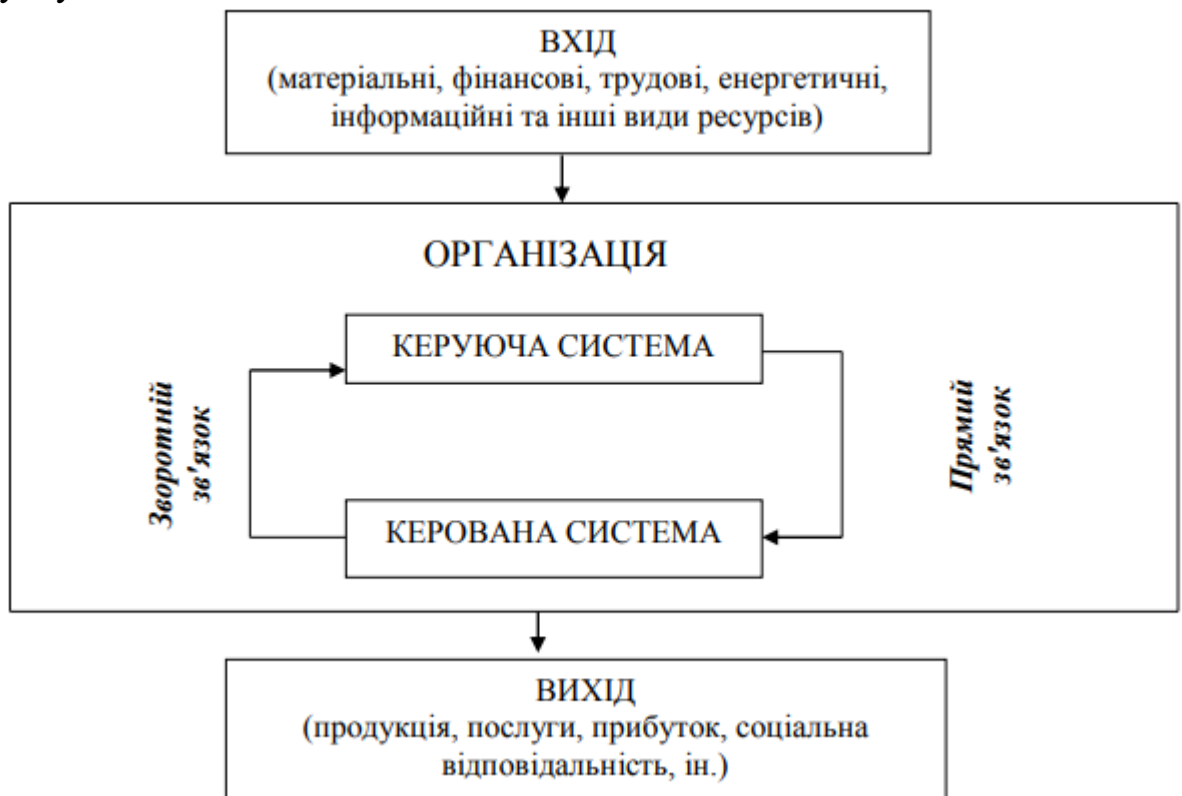


Рис 5.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

5.3. Колективи (групи) працівників в організації [1]

Колектив – дві та більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Кожна організація складається з:

- *формальних колективів* (груп працівників, які створені волею керівників організації при вертикальному та горизонтальному поділах праці, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється, регулюється для досягнення певної мети);

- *неформальних колективів* (груп працівників, що виникають і функціонують спонтанно, за інтересами).

У будь-якій організації існує *три типи формальних груп*:

1. *Групи керівників (або командні групи)* формують особи, які здійснюють процес управління в організації. *Прикладами груп керівників* можуть бути: президент компанії і віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділів; командир авіалайнера, другий пілот та борт-інженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

2. *Цільові виробничі (господарські) групи* складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, щодо них застосовуються окремі елементи цільового стимулювання. В організації можуть існувати *групи* конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламодавців та ін.

3. *Комітет* – група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства. За функціональним призначенням виділяють основні типикомітетів:

- *спеціальний (тимчасовий)* – створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних та глобальних питань, вироблення альтернативних рішень (*наприклад*, ревізійна комісія).

- *постійний* – діє постійно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (*наприклад*, рада директорів).

5.4. Фактори впливу на організацію [1]

Фактори впливу на організацію – рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх класифікують за двома ознаками:

1) *за рівнем впливу на:*

- *Мікроекономічні фактори* (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, постачальники, споживачі, конкуренти), які діють на рівні підприємств.

- *Макроекономічні фактори* (законодавчі акти, укази, постанови, система економічних відносин в державі, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, особливості міжнародних відносин, політичні, соціально-культурні обставини).

2) *за середовищем впливу на:* фактори внутрішнього та

зовнішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища організації – це взаємозв'язок п'яти складових: цілі, структура, завдання, технологія та люди (працівники) (рис. 2).

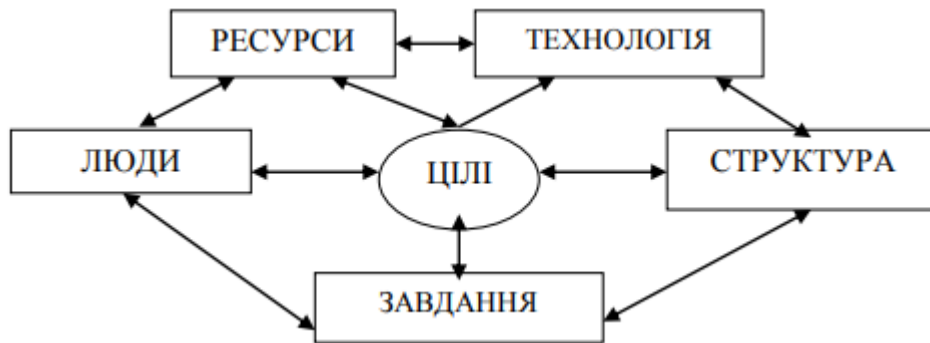


Рис 5.2. Внутрішнє середовище організації

Цілі – це конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (отримання прибутку, зниження витрат, збільшення продуктивності праці).

Структура – це взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які виконують служби або підрозділи. Тут поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, інформацією та людьми.

Ресурси – трудові (робоча сила), матеріальні (сировина, матеріали, комплектування), фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції, ін.), інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, повідомлення), технологічні (техніка, технологія), енергетичні та ін.

Технологія – це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини) у вихідні (продукцію, послуги). Під технологією розуміють кваліфікаційні навички, обладнання, інструменти, знання.

Люди (працівники) – це фактор організації, який визначається здібностями, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, оточенням, професійними якостями.

Зовнішнє середовище організації [3]

Зовнішнє середовище організації складається з окремих людей, груп чи установ, що надають їй ресурси, які впливають на те, як ухвалюються рішення всередині організації або ж є споживачами результатів її діяльності, тобто продукції та послуг.

Зовнішнє середовище розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення (макросередовища) та безпосереднього оточення (ділового середовища).

Зовнішнє середовище поділяється на середовище прямої та опосередкованої дії. Середовище прямої дії включає чинники, що безпосередньо впливають на діяльність організації: постачальники, трудові ресурси, закони держави, споживачі, конкуренти.

Середовище опосередкованої дії складається з чинників, які не надають прямої та негайної дії на діяльність організації: стан економіки країни, технологічний прогрес, соціокультурні чинники, політичні чинники, відносини з місцевим населенням, події міжнародної сфери.

Прямі чинники:

— споживачі – особи, які зацікавлені або ж можуть бути зацікавлені вироблюваними організацією товарами чи послугами. Необхідність задовольняти потреби покупця впливає на процеси всередині організації, оскільки кількість споживачів визначає необхідні виробничі ресурси, а характеристика споживачів – необхідний асортимент товарів і послуг, а також їх якість;

— важливою складовою зовнішнього середовища є конкуренти. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що якщо він не задовольнятиме своїх споживачів так само ефективно (за ціною та якістю), як і його конкуренти, то довго компанія в ринкових умовах існувати не зможе. До конкурентів слід відносити не тільки ті компанії, які пропонують такі ж товари, але з іншою маркою, але й компанії, що випускають замінники. Таким чином, у будь-якої організації існують два види конкурентів:

а) прямі конкуренти – виробники аналогічних товарів (наприклад, Сандора та Садочок);

б) непрямі конкуренти – виробники замінників (наприклад, Сандора та Росинка);

— для ведення господарської діяльності кожній компанії потрібні зовнішні поставки: сировина, матеріали, трудові ресурси, капітал. У цьому випадку виникає пряма залежність між організацією та мережею постачальників, що забезпечують постачання даних ресурсів. На ринку закупівель організацію найбільше цікавлять умови отримання ресурсів, а саме: ціна, якість і умови постачання (терміни, обсяги, умови оплати тощо). Саме ці тенденції на ринку закупівель впливають на загальний товарообіг компанії;

— окремі громадські організації також безпосередньо впливають на діяльність компаній. Особливо цей вплив посилюється за останній час. Добре відомий вплив профспілкових організацій, які борються за права працівників, тим самим встановлюючи баланс взаємовідносин між власниками та найманими працівниками. Розширюється вплив організацій, що борються за права споживачів і за природне навколишнє середовище;

— держава впливає на організації переважно через законодавче регулювання їх діяльності. Кількість та складність законів, безпосередньо присвячених сфері господарської діяльності, різко зросли. Зазнають зміни різні форми звітності компаній та організацій, змінюється фіскальне регулювання. Стан законодавства характеризується складністю та рухливістю, а іноді навіть невизначеністю. Невизначеність нинішнього

впливу державних органів на господарську діяльність виникає з того, що вимоги одних організацій вступають у суперечливість з іншими, і в той же час за багатьма організаціями стоять урядові органи, які примусово забезпечують виконання таких вимог.

Опосередковані чинники.

До середовища опосередкованої дії відносять чинники, які можуть не забезпечувати безпосереднього та негайного впливу на діяльність, але, в перспективі можуть позначатися на ній. Тут йдеться про стан економіки у цілому, науково-технічному розвитку, соціокультурних і політичних змінах.

Економічні чинники – в економічному навколишньому середовищі повинні постійно оцінюватися, оскільки стан економіки впливає на цілі організації та способи їх досягнення. Це темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості населення, ставки кредитування бізнесу тощо. Кожний з них може представляти чи загрозу, чи нову можливість для компанії. Так, коливання курсу долара і євро щодо валют інших країн можуть стати причиною отримання або ж втрати крупних сум коштів.

Політичні чинники – це наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику. Дії уряду можуть виявлятися у вигляді: оподаткування доходів організації; встановлення податкових пільг; законодавства щодо захисту прав споживачів; контролю цін і заробітної плати.

Соціокультурні чинники. При організації діяльності не можна не враховувати те культурне середовище, в якому вона здійснюється. Йдеться, перш за все, про переважаючі у суспільстві життєві цінності та традиції.

Соціокультурні чинники: а) установки, життєві цінності і традиції суспільства; б) демографічна обстановка; в) відносини організації з місцевим населенням; г) відношення людей до роботи і якості життя; д) зростання населення; е) рівень освіти; є) мобільність людей тощо.

Науково-технічний прогрес – визначає можливість підвищувати ефективність виробництва, а отже, ефективність способів задоволення споживачів. Для того, щоб організація могла бути конкурентоздатною, необхідно збирати, зберігати та розподіляти значні обсяги інформації про новачі, що виникають у середовищі діяльності.

Міжнародні чинники. Якщо раніше вважалося, що міжнародне середовище є об'єктом уваги тільки тих організацій, які працюють на експорт, то тепер зміни в глобальному середовищі зачіпають практично всі компанії. У сучасному світі присутня тенденція глобалізації ринку. Це означає, що згладжуються межі між бізнесом в різних країнах, розвиваються транснаціональні корпорації, все більший вплив мають міжнародні економічні та політичні організації. До чинників, що обумовлюють розвиток міжнародного бізнесу, відносяться: нижчі витрати ведення господарської діяльності за кордоном, прагнення уникнути торгівельних обмежень усередині країни, а також інвестиційні та виробничі можливості інших країн.

ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ [5]

- 6.1. Поняття «управлінське рішення»
- 6.2. Вимоги до прийняття управлінських рішень
- 6.3. Функції управлінських рішень
- 6.4. Моделі прийняття управлінських рішень
- 6.5. Класифікація управлінських рішень
- 6.6. Прийняття управлінських рішень
- 6.7. Роль керівника в процесі прийняття рішень
- 6.8. Розподіл відповідальності при організації розробки рішень

6.1. Поняття «управлінське рішення»

Поняття «рішення» слід розуміти як заздалегідь продуманий намір здійснити певні дії, які мають бути вчинені (здійснені реалізовані) якимось способом. Це – творчий процес вибору однієї або декілька альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі (цілей).

Слід мати на увазі, що у менеджменті всю увагу зосереджено на прийнятті управлінських (організаційних) рішень. На відміну від рішень, які приймаються людиною на побутовому рівні і стосуються її особистого життя, управлінські рішення приймаються стосовно певних проблем, певних ситуацій щодо організації різного рівня і різних колективів людей.

Отже, управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо) Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Існує таке поняття як «простір управлінського рішення» і обов'язок кожного менеджера визнати кордони такого простору, а кожний виконавець управлінського рішення має знати кращий спосіб виконання завдання, яке постало перед ним. По мірі зростання професійних навичок і досвіду виконавців кордони простору управлінського рішення можуть бути розширені. Як тільки менеджери обмежили простір прийняття управлінського рішення множиною кращих (з їх точки зору) намірів, найкращу з визначених альтернатив здатні виявити лише ті працівники, які будуть її реалізовувати в життя.

Практика застосування менеджменту на протязі багатьох років виробила

три правила прийняття управлінських рішень, а саме:

- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене.

6.2. Вимоги до прийняття управлінських рішень

Безумовно, кожний менеджер того чи іншого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення поставленої проблеми, питання. Враховуючи ті обставини, що управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові, то успішне рішення має відповідати таким вимогам, а саме бути:

- а) науково обґрунтованим; б) цілеспрямованим;
- в) кількісно та якісно визначеним; г) правомірним;
- д) оптимальним; є) комплексним; ж) гнучким;
- з) повністю оформленим.

Розглянемо кожен із зазначених вимог з точки зору її змісту. Наукова обґрунтованість передбачає розроблення управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які мають відбивати технічні, економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності.

Цілеспрямованість означає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету яка була б чітко пов'язана із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна та якісна визначеність управлінського рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках, дотримання яких дозволить реалізувати мету даного рішення.

Правомірність передбачає дотримання чинних правових норм усіма службами управління менеджменту, тобто управлінське рішення не повинно порушувати діючі правові норми, відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління або посадової особи.

Оптимальність – це така вимога, що обумовлює у кожному випадку прийняття управлінського рішення вибір такого варіанту, який би відповідав економічному та соціальному критеріям ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта і досягненню максимуму прибутків за мінімумом витрат, і кращому задоволенню соціальних умов та потреб.

Своєчасність управлінського рішення означає неухильне дотримання строків його підготовки, доведення до виконавців та дійовий контроль виконання рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням.

Така вимога, як комплексність являє собою взаємопов'язану сукупність всіх елементів управлінського рішення, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці з урахуванням наявних матеріальних, грошових та інших ресурсів, а також результатів господарювання; при цьому слід виходити з того, що кількісні та якісні зміни хоч одного із результатів зумовлюють відповідну зміну інших і тому комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності господарюючого суб'єкта.

У свою чергу, гнучкість у формулювання управлінського рішення передбачає наявність простору для творчої активності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей. Оскільки господарська організація є системою динамічною, яка постійно розвивається, то кожне рішення щодо управління нею (особливо коли воно розраховане на відносно довгостроковий період), як правило, потребує коректив, а іноді й прийняття нових рішень.

Нарешті, така вимога щодо змісту управлінського рішення як повнота оформлення передбачає дотримання такої форми викладу рішень, за якою формулювання рішення виключало б непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених перед ними завдань та ускладнювало контроль за їх виконанням. Рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

- а) способи та засоби виконання; б) необхідні ресурси;
- в) строки виконання по кожній із позицій; г) конкретних виконавців;
- г) форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; д) порядок взаємодії виконавців;
- е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші.

6.3. Функції управлінських рішень

Для того щоб повніше розкрити зміст управлінського рішення доцільно звернути увагу на ті функції, які воно виконує. Таких функцій виділяють три:

- скеровуюча, яка проявляється в тому, що будь яке рішення розробляється з орієнтуванням на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням її довгострокової перспективи; при цьому найкращий результат досягається тоді коли рішення забезпечує реалізацію принципу: «що вигідно організації, то має бути вигідним і кожному окремому працівнику»;
- координуюча, яка визначає місце кожної ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника господарюючого суб'єкта у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням, погоджує та взаємопов'язує їх дії та наявні ресурси у часі і в просторі; дія цієї функції забезпечує злагодженість дій трудового колективу, ритмічність виконання

програми, яка визначена прийнятим рішенням;

- мобілізуюча полягає в тому, що управлінське рішення забезпечує заданий рівень активізації і трудового колективу, і окремих виконавців для досягнення результатів, визначених відповідним рішенням.

Слід мати на увазі, що управлінське рішення лише тоді дасть позитивний результат, коли воно забезпечить реалізацію всіх вищезазначених функцій, бо недооцінка будь якої з них може привести до непогодженості в діях колективу і окремих працівників, втраті ініціативи і навіть до невиконання прийнятого рішення.

Безперечно, що той чи інший менеджер, розробляючи певне управлінське рішення, завжди спирається не тільки на свої професійні (спеціальні) знання та життєвий досвід, але й значний масив теоретичних знань, накопичених вченими різних країн на протязі багатьох століть (часто навіть не усвідомлюючи цього). Так давньогрецький філософ Арістотель (IV ст. до н. е.) обґрунтував дедуктивний метод мислення (від загального до окремого, конкретного), довів, що в процесі мислення не можна підмінювати один предмет думки іншими, не можна визнавати одночасно два висловлювання, якщо вони виключають одне одного, тощо.

Англійський філософ Ф. Бекон (1561-1626 р.р.), у свою чергу, обґрунтував індуктивний метод мислення (від окремого конкретного до загального).

Значний внесок у формування теорії управлінських рішень зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596-1650 р.р.), який, зокрема, сформував відомі чотири правила щодо розробки і прийняття управлінських рішень. Ці правила і досі займають провідне місце в теорії управлінських рішень. Їх вимоги зводяться до наступного:

1) не приймати за істинне (щоб там не було!) доки не визнаєш постійності й упередження в своїх судженнях, вважати вірним слід тільки те, що є абсолютно ясным і визначеним і жодним чином не може бути піддане сумніву;

2) розчленовувати кожну частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки на скільки це можливо і потрібно для правильного розв'язання відповідного питання;

3) керувати ходом своїх думок таким чином, щоб починаючи з найпростішого і легко пізнавального, поступово підніматись і приходити до пізнання більш складного і найскладнішого;

4) завжди треба робити перелік настільки повним, настільки вичерпним усього того, що підлягає дослідженню, щоб мати абсолютну впевненість у тому, що нічого не пропущеного і не залишилось поза увагою.

В сучасних умовах питання подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень у центрі уваги економістів, юристів, філософів, математиків, соціологів, психологів та ін. Справжній «прорив» у цій сфері відбувається у зв'язку з широким застосуванням комп'ютерної техніки, бурхливого розвитку інформаційних технологій.

6.4. Моделі прийняття управлінських рішень

Якщо проаналізувати шлях розвитку менеджменту за останнє століття, то можна прийти до висновку, що тривалий час майже до кінця 50-х років минулого століття у цій сфері домінували кількісні, математичні методи розробки і обґрунтування прийняття управлінських рішень. Проте, згодом стало зрозуміло, що закласти у математичні формули поведінку людей, недооцінювати соціальні фактори та етичні норми – неможливо. В той же час недоречно і відкидати те позитивне, що приніс у менеджмент кількісний аналіз, що було перевірено практикою на протязі багатьох років.

Ось чому в сучасних умовах всі підходи до прийняття управлінських рішень прийнято поділяти на дві основних типи, або дві моделі: класичну та адміністративну.

Поняття «модель» латинського походження і перекладається як «міра», «ритим», «такт». Застосування цього терміну у менеджменті щодо теорії прийняття управлінських рішень означає, що дана модель (класична та адміністративна) є прикладом, зразком, взірцем для характеристики повних методів розробки і прийняття управлінських рішень.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. В основу класичної моделі закладено наступні припущення:

а) особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані;

б) працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки;

в) критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду для господарюючого суб'єкта;

г) особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

Класичну модель називають нормативною тому, що вона визначає, як повинен діяти менеджер, який здійснює свій вибір, проте не показує як саме відбувається прийняття рішень. Цінність даної моделі полягає у тому, що вона спонукає менеджерів до прийняття раціональних рішень. Формування класичного підходу, перш за все, зв'язане з появою, використанням різних кількісних методів прийняття рішень. До найбільш відомих та поширених кількісних методів прийняття рішень відносять такі:

а) побудова дерева рішень; б) платіжні матриці;

в) аналіз точок беззбитковості; г) лінійне програмування.

З'ясуємо зміст кожного з них:

Побудова дерева рішень. Цей метод передбачає прийняття певної послідовності рішень і як тільки одне рішення стає очевидним чи з'являється якась додаткова інформація, та інше рішення треба скорегувати із врахуванням минулих помилок, або у зв'язку з тим, що з'являється можливість скористатися перевагами володіння новою інформацією. У

зв'язку з цим послідовність рішень які треба буде прийняти у разі настанні певних подій із урахуванням вірогідності настання цих подій та можливими матеріальними витратами чи прибутками може бути представлена у вигляді схеми, що нагадує дерево, зі стовбура якого розходяться гілки та гілочки. Дерево рішень досить популярний метод, що використовується для вибору найкращого напрямку дій серед можливих варіантів.

Платіжна матриця. Це один з методів статистичної теорії рішень, що може бути корисним для працівника при виборі одного із кількох варіантів. Він є особливо корисним, коли керівник повинен встановити, яка стратегія у найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей. Проте, щоб використати платіжну матрицю, крім варіантів стратегії, менеджер повинен мати можливість визначення ще 3-х змінних: а) стану природи; б) вірогідність виникнення стану природи та в) результату, що очікується. З'ясуємо зміст даних змінних. Стан природи. Цей термін визначає майбутні події чи умови, які мають відношення до результату, що очікується. Таким станом природи, наприклад, може бути рівень інфляції, що впливатиме на реальні доходи споживачів.

Вірогідність виникнення стану природи являє собою показник, який відбиває у відсотках можливість того, що даний стан природи буде мати місце вдійсності.

Результат, що очікується – це платіж, який розраховується для кожної стратегії при заданій вірогідності кожного стану природи. Цей показник є математичним очікуванням і розраховується як середньозважене значення платежу по кожному із альтернативних рішень.

Наступний метод прийняття управлінських рішень – аналіз беззбитковості. Це кількісний показник, який допомагає менеджерам визначати рівень продаж, за якого загальні доходи дорівнюють загальним витратам, тобто виробництво стає рентабельним. Для визначення точки беззбитковості слід враховувати три основних фактори: а) ціну продажу одиниці продукції; б) змінні витрати на одиницю продукції та в) загальні постійні витрати на одиницю продукції.

При цьому слід виходити з того, що ціна показує, який дохід господарюючий суб'єкт отримає від продажу кожної одиниці товарів чи послуг. Змінні витрати являють собою фактичні витрати, що безпосередньо відносяться до виготовлення кожної одиниці продукції, а постійні витрати – це ті витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва.

Нарешті останній метод прийняття управлінських рішень, який застосовується у класичній моделі – лінійне програмування – це також математичний метод, що застосовується для визначення оптимального способу розподілу обмеженої кількості ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Він зводиться до складання алгебраїчних рівнянь з багатьма невідомими та їх вирішення. Лінійне програмування, як правило використовують для вирішення проблем, що виникають на виробництві.

Слід мати на увазі, що класична модель прийняття управлінських рішень найбільше підходить до програмованих рішень, ситуацій упевненості

чи розвитку в умовах доступу до усієї необхідної інформації, що дозволяє прорахувати всі або найбільш вірогідні результати. Коли ж доступ до цієї інформації обмежений чи неможливий, то зазвичай використовується адміністративна модель.

Адміністративна модель ґрунтується на опануванні реального процесу прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, коли мова йде про не програмовані рішення, коли ситуації мають ознаки невпевненості та невизначеності. В таких умовах менеджери навіть якщо захочуть, то не можуть прийняти економічно раціональне рішення.

Ось чому в основі використання адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності.

Обмежена раціональність означає, що діяльність виконавців в організації відбувається у межах допустимої раціональності. Відсутність часу чи можливостей для отримання аналізу усієї необхідної для свідомого вибору інформації веде до того, що прийняті рішення є не стільки раціональними, скільки задовільними.

У зв'язку з викладеним адміністративна модель ґрунтується на принципах, які значно відрізняються від припущень класичної моделі. Ці принципи можна сформулювати таким чином:

- 1) цілі рішення, як правило, не визначені, конфліктують між собою і менеджери часто навіть не підозрюють про існуючі в організації проблеми та можливості;
- 2) раціональні прийоми використовуються далеко не завжди, а якщо і використовуються, то у спрощеному вигляді, що не відбиває складності реальних подій.
- 3) через наявність людських, інформаційних та ресурсних обмежень, пошук менеджерами альтернативних рішень суттєво звужується;
- 4) більшість менеджерів задовольняється припустимими, а не оптимальними рішеннями, частково це обумовлено обмеженістю інформації, а частково – невизначеністю критеріїв оптимізації.

Слід зауважити, що адміністративна модель має описовий характер. Вона відбиває реальний процес прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях і не диктує як слід приймати такі рішення відповідно до теоретичного ідеалу.

Оскільки вищезазначені моделі прийняття управлінських рішень – класична і адміністративна суттєво відрізняються між собою, то, природно, що вибір тієї чи іншої – досить відповідальний і значущий момент в діяльності менеджера від якого в зазначеній мірі залежить і зміст прийнятого ним рішення, і його результативність.

Для того щоб виявити сукупність видів і груп управлінських рішень, які приймаються менеджерами, оцінити їх якість, визначити з чієї ініціативи вони приймаються, в якому порядку і якими методами опрацьовуються, які фактичні строки їх реалізації слід з'ясувати види управлінських рішень, критерії їх класифікації за різними ознаками, що дозволить у подальшому більш повно і послідовно розкрити процес прийняття того чи іншого виду рішень.

6.5. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками (табл. 3.1).

Таблиця 6.1

Критерії класифікації управлінських рішень

Критерій класифікації управлінських рішень	Види управлінських рішень	Характеристика видів управлінських рішень
за сферою охоплення	загальні рішення	стосуються всієї організації
	часткові рішення	стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо
за тривалістю дії	перспективні рішення	реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік)
	поточні рішення	реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації
за рівнем прийняття	рішення на вищому (інституційному) рівні управління	рішення приймаються топ-менеджерами та стосуються довгострокового планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосереднього управління роботою середніх менеджерів
	рішення на середньому (управлінському) рівні управління	рішення приймаються менеджерами середньої ланки та стосуються керівництва окремими підрозділами (управління кадрами, фінансами, функціональними підрозділами тощо), управління роботою менеджерів нижнього рівня
	рішення на нижньому (технічному) рівні управління	рішення приймаються менеджерами нижнього рівня – супервайзерами та стосуються контролю за виконанням виробничих завдань
за особливостями вирішуваних організаційних завдань	організаційні запрограмовані рішення	характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях
	організаційні незапрограмовані рішення	спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо
	компромісні рішення	покликані врівноважувати протиріччя, що виникають
за способом обґрунтування	інтуїтивні рішення	ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера
	рішення, які ґрунтуються на судженнях	ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив

Критерій класифікації управлінських рішень	Види управлінських рішень	Характеристика видів управлінських рішень
	раціональні рішення	мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими
за способом прийняття	одноособові рішення	готуються і приймаються одноособово
	колегіальні рішення	готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів
	колективні рішення	приймаються загальними зборами, відповідним колективом
за характером	економічні рішення	спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації
	технологічні рішення	пов'язані з функціонуванням технічної складової виробничої діяльності
	соціально-психологічні рішення	зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами в колективі організації
	адміністративні рішення	стосуються адміністративно - розпорядчого управління організацією

6.6. Прийняття управлінських рішень

Умови та рівні прийняття управлінських рішень

Прийняттю ефективних управлінських рішень слугує низка умов (рис. 6.1).

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

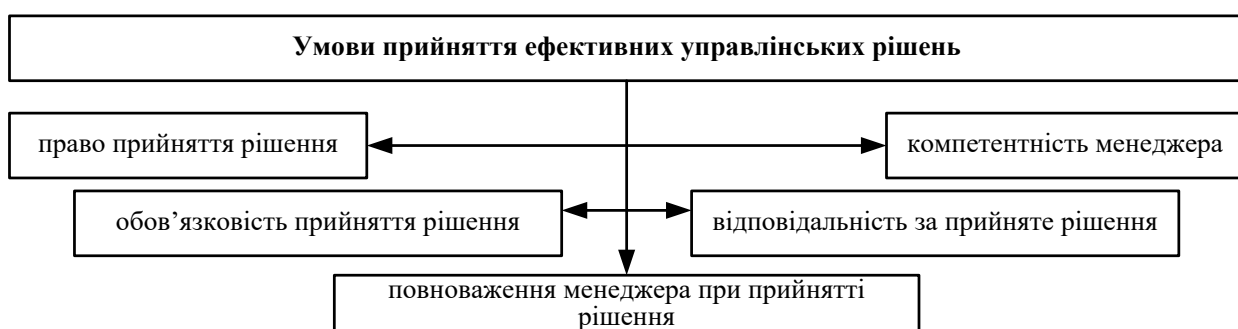


Рис. 6.1. Умови прийняття управлінських рішень

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від

менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Існують відмінності в типах прийнятих керівниками рішень і відносної труднощі проблем, що потребують вирішення. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівня прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички (рис. 6.2).

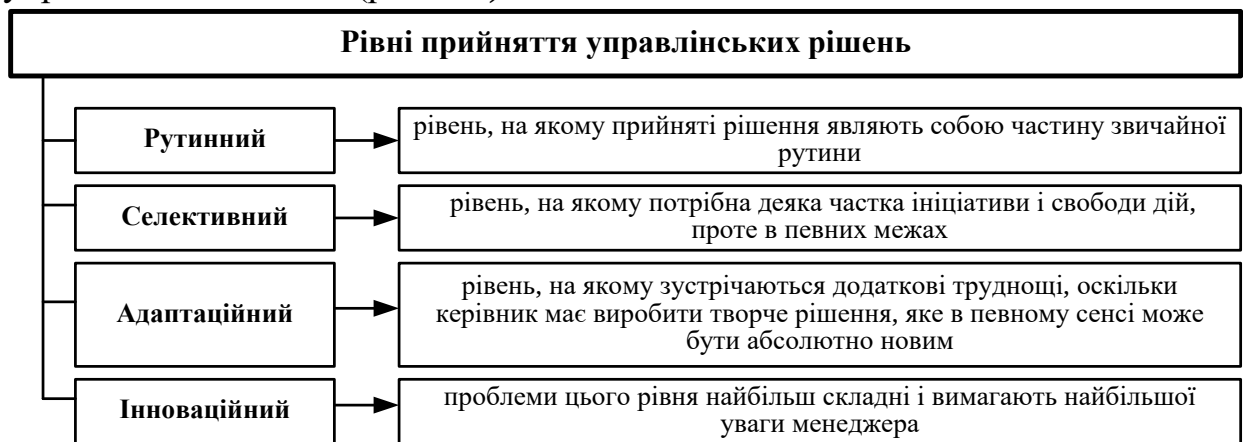


Рис. 6.2. Рівні прийняття управлінських рішень

Рутинний рівень. Керівник веде себе відповідно до наявної програмою подібно до комп'ютера, розпізнавального ситуації і «вступнику» передбачуваним чином. Функція менеджера полягає в тому, щоб «відчувати» і ідентифікувати ситуацію, а потім взяти на себе відповідальність за початок певних дій. Труднощі тут можуть виникнути, якщо керівник не має відчуття, невірно трактує наявні вказівки з тієї чи іншої ситуації, діє нелогічно, приймає помилкові рішення або проявляє нерішучість або зовсім не може забезпечити ефективних дій в потрібний час.

Керівник, правильно оцінює ситуацію, робить вірні висновки і розумно діючий, домагається того, чого від нього чекають. На цьому рівні не потрібно творчого підходу, оскільки всі процедури заздалегідь запропоновані.

Селективний рівень. Керівник оцінює гідності цілого кола можливих рішень і прагне вибрати з деякого числа добре відпрацьованих альтернативних варіантів дій ті, які найкраще підходять до даної проблеми. Результативність залежить від здатності керівника вибрати напрям дій з максимальною вірогідністю і від того, чи виявиться воно прийнятним, економічним і ефективним.

Адаптаційний рівень. Зазвичай тут мають набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Успіх керівника залежить від його особистої ініціативності і здатності зробити прорив у невідоме. Керівник шукає нове рішення відомої проблеми.

Інноваційний рівень. Для того щоб домогтися задовільного результату, до них необхідно застосувати абсолютно новий підхід. Найчастіше проблемою може бути те, що погано зрозуміли раніше, її рішення може вимагати абсолютно нових уявлень і методів. Керівник повинен вміти розуміти абсолютно несподівані проблеми, вирішення яких вимагає від нього розвитку в собі здатності мислити стосовно до змінних умов. Не виключено, що для вирішення сучасних складних проблем може знадобитися створення нової галузі науки або технології.

Процес прийняття управлінських рішень

Прийняття рішення - це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію. Коли все добре і працює за планом, керівник не потрібен, тому що система функціонує сама по собі. Роль керівника стає актуальною, коли починається невизначеність, невідомість, ризик.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття (рис. 6.3).

Етап діагноз проблеми та накопичення інформації про проблему спрямований на визнання або не визнання існуючої в організації проблеми. Процес буде йти по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. У першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. Якщо виробниче завдання виконане на 70%, то для її керівника зовсім очевидно, що проблема існує і проблему треба вирішити. В другому випадку визнання проблеми саме стає проблемою. Це трапляється тоді, коли мається неясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації й у її зовнішньому середовищі. Прикладом такого рішення може бути введення нової продукції на ринок на основі інформації, отриманої з відділу маркетингу.

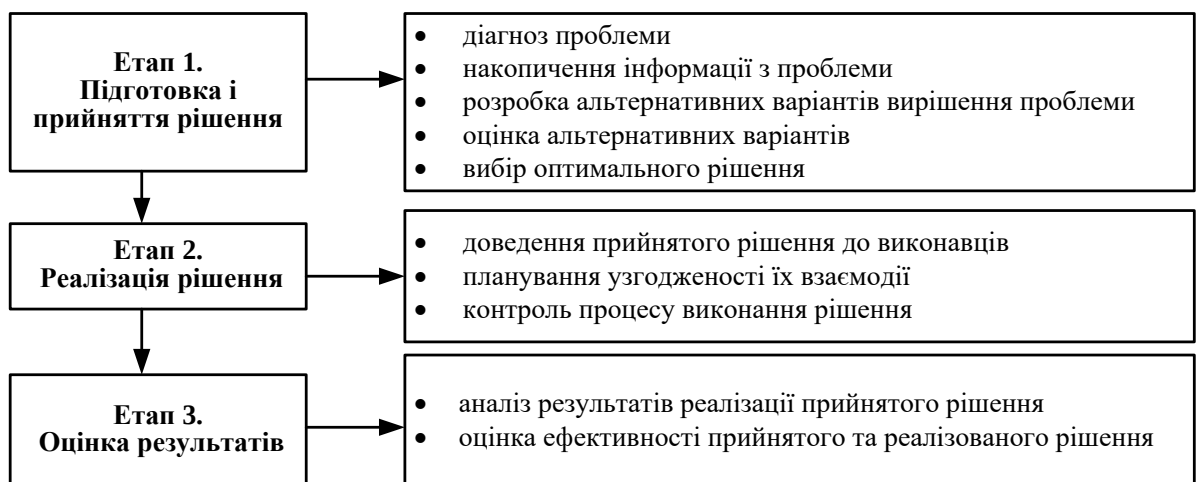


Рис. 6.3. Етапи інтуїтивного та заснованого на судженнях процесу прийняття рішень

Етап «діагноз проблеми» – це пошук відповідей на запитання:

1. В чому сутність проблеми (причино наслідковий зв'язок)? Питання для прояснення ситуації щодо проблеми:

- хто повинен вирішувати (ви, інша особа, колективний орган);
- де, в якому місці, за яких обставин потрібно прийняти рішення;
- коли потрібно прийняти рішення;
- як, в якій формі має бути виражене рішення;
- чому його треба приймати?
- хто повинен вирішувати (ви, інша особа, колективний орган);
- де, в якому місці, за яких обставин потрібно прийняти рішення;
- коли потрібно прийняти рішення;
- як, в якій формі має бути виражене рішення;
- чому його треба приймати?

2. Якого типу проблема - системна чи разова?

3. Яка мета вирішення проблеми (оптимальне рішення) - визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації?

4. Які критерії (обмеження) щодо її вирішення - визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації та упорядкування цих ознак за ступенем важливості?

Ключове запитання на цьому етапі – «що буде правильним».

Опис умов має бути сфокусований не на максимальних вимогах, а на мінімальних (якщо рішення не відповідає навіть мінімальним вимогам, його краще не приймати). На цьому етапі не можна шукати компромісу - запитання «що прийнятне, що легше, приємніше і т.п.» не підходять на цьому етапі. Компроміс скоріше буде потрібний на етапі виконання.

Визнання або не визнання проблеми багато в чому залежить від рівня її сприйняття. При цьому можливі помилки, зв'язані з наступними обставинами:

- проблема дана кимось зверху й у менеджера немає вибору крім як «визнати» її;
- бажано швидке рішення проблеми, що виникла, і не залишається досить часу на її визнання;
- припустиме рішення низької якості, проблема може повторюватися;
- проблема добре знайома і до неї застосовується старе рішення;
- немає попереднього досвіду по проблемі і її визнання може не відбутися;
- проблема є дуже складною й її ідентифікація ускладнена.

Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми починається із формування їх максимально можливої кількості. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого – надає змогу клієнтові порівняти усі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з

уже відомих прийомів і підходів. Виділяють наступні методи аналізу проблеми (рис. 6.4).

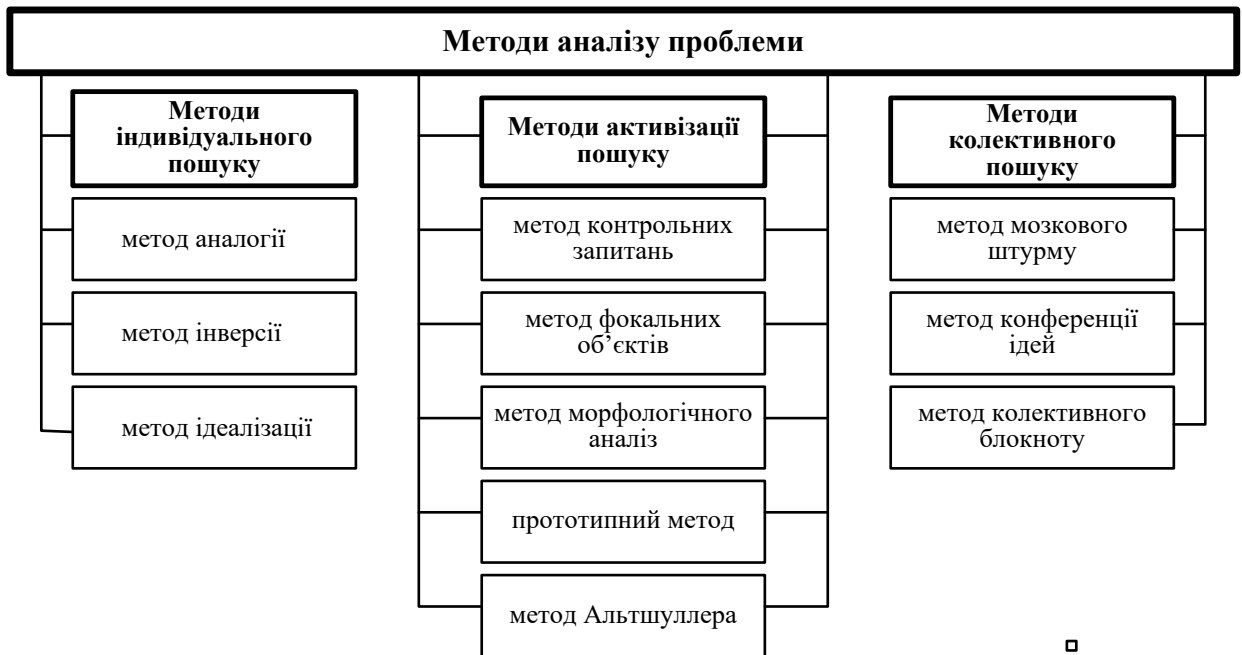


Рис. 6.4. Методи аналізу проблеми

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення "догори ногами"; вивернути навиворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

- збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Найбільш поширеним методом групової роботи є метод мозкового штурму, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час. У ході обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Під час наради

кожен учасник має висловлювати будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються. Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї рафінуються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти рішення проблеми. Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нерациональних ідей.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є конференція ідей. Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. При цьому не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та націлені на критику колег, а не конструктивне співробітництво.

У практиці управлінського консультування досить поширеним є метод колективного блокноту. Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за наступною схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

Метод контрольних запитань є одним з методів психологічної активізації творчого процесу. Він має на меті за допомогою універсальних запитань наштовхнути на рішення конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи. У практиці американського консалтингу розповсюджений список А. Осборна, який містить наступні запитання:

- В чому полягає проблема?
- Чи можемо ми на неї вплинути?
- Як зміниться ситуація у разі впливу?
- Чи належить взагалі впливати на проблему?
- Чи можна її усунути?
- Яким чином це можна зробити?
- Хто саме здатен це зробити і в який час?

Сутність методу фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим. У результаті можуть з'явитися оригінальні рішення. Вироблення раціонального рішення за методом фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

1. визначається об'єкт і встановлюється межа його удосконалення;
2. навмання обирається декілька випадкових об'єктів;
3. складаються списки ознак об'єктів;

4. ознаки випадкових об'єктів приєднуються до об'єкта удосконалення;
5. отримані сполучення розвиваються шляхом асоціацій;
6. отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Сутність методу морфологічного аналізу (метод комбінування) полягає у поділі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім в здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин. На першому етапі загальне число всіх можливих рішень дорівнює числу можливих комбінацій. Наприклад, якщо проблему можна розділити на чотири частини, при чому є три рішення для першої частини, чотири рішення для другої частини і по п'ять рішень для третьої і четвертої частин, то загальна кількість рішень для реалізації проблеми, що досліджується, складає $3 \times 4 \times 5 \times 5 = 300$. Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення, комбінування визначених параметрів.

Метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань, складається з двох етапів. На першому формулюється проблема клієнта з описанням цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення. На другому етапі розробляються рішення, адекватні внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

У ситуаціях, коли рішення базується на робочій моделі, що функціонує (наприклад, інформаційні системи), можливе застосування прототипного методу вироблення альтернатив. До його основних переваг можна віднести:

- можливість пристосування ідеї до конкретного специфічного рішення, що дозволяє визначити небажані характеристики та створити нові якості системи;
- стимулювання співробітництва споживачів та розробників діючої моделі;
- еволюційність запропонованих рішень.

Прототипність рішень дозволяє уникнути великих витрат на виконання завдання сумісності нововведень та загальної системи. Іноді прототип може бути використаний для розробки альтернативних рішень, які потім стають елементом процесу відбору.

Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють: аналітичні, статистичні, теоретико-ігрові та експертні методи (рис. 6.5).

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, знаходження точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

Методи математичного програмування широко застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, календарному плануванні виробництва тощо. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень.

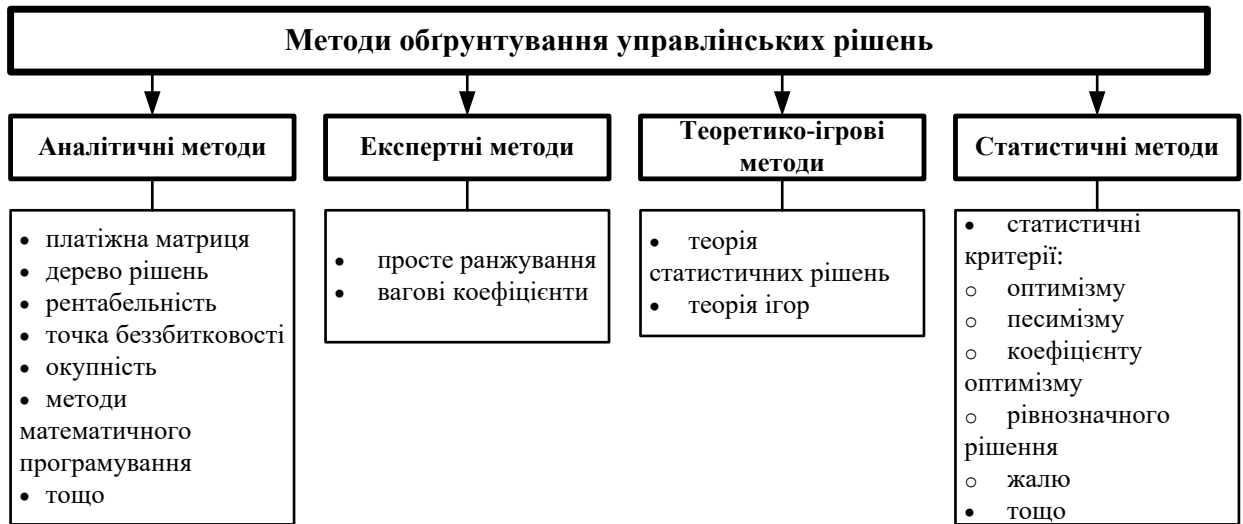


Рис. 6.5. Методи обґрунтування управлінських рішень

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

Теоретико-ігрові методи використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) та методи теорії ігор.

Експертні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Після обґрунтування альтернатив здійснюється їх порівняння за очікуваними ефектами від реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Наступна стадія в процесі прийняття рішень – реалізація рішення – складається з організації виконання рішення, аналізу і контролю виконання і здійснення зворотного зв'язку.

Процес реалізації управлінського рішення включає:

- доведення прийнятого рішення до виконавців
- планування узгодженості та взаємодії виконавців
- виконання рішення
- контроль процесу виконання рішення
- аналіз результатів та оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення.

Організація виконання рішення як етап передбачає координацію зусиль багатьох людей. Менеджер має зацікавити і мотивувати людей в реалізації рішення, розташувати людей так, щоб щонайкраще використовувати їхні здатності. Даний етап складається з декількох кроків необхідних для того, щоб рішення виконувалося. Сюди відноситься складання плану заходів, що змушує менеджера думати про конкретні дії, що перетворюють рішення в

реальність. Необхідно розподілити права і відповідальності серед учасників. Варто також побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відповідні відносини підпорядкування між учасниками.

Наступний етап – це вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення: повинна здійснюватися функція контролю – встановлення стандартів і вимірів показників у відношенні цих стандартів. Отримана в ході відстеження інформація необхідна для коректування дій. Відстеження і зворотний зв'язок займають у роботі менеджера багато часу. При цьому менеджерів краще безпосередньо контролювати ситуацію: по-перше, завжди краще інформація з перших рук, по-друге, це дозволяє показати підлеглим інтерес менеджера до виконуваного рішення, що дуже важливо для лідерства.

6.7. Роль керівника в процесі прийняття рішень

У попередніх пунктах вже неодноразово згадувалося про роль менеджерів процесі ухвалення рішення.

В процесі прийняття управлінських рішень керівник виконує ряд функцій(рис. 6.6).

Можна виділити два основних типи працівників, що беруть участь у процесі підготовки й ухвалення рішення: аналітики (системні) і керівники. Більшість керівників у процесі спільної роботи з аналітиками над постановкою задачі виявляють такі проблеми і можливості, про існування яких не було відомо до того.

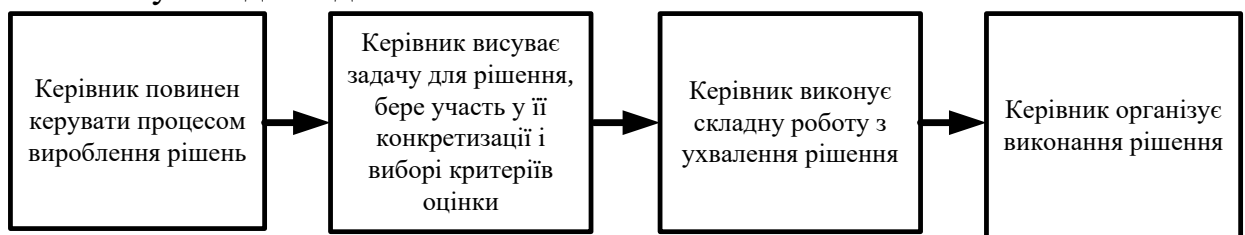


Рис. 6.5 Основні функції керівника в процесі прийняття рішень

Як правило, аналітики домагаються ясної, логічної, математичної постановки задачі. Однак, така постановка в очах керівника може здаватися погано пристосованою до сфери його діяльності. Зі своєї сторони аналітик схильний недооцінювати роль інтуїції і минулого досвіду, він схильний загострювати увагу скоріше на виборі і застосуванні методів обґрунтування рішень, ніж на доцільності й ефективності їхнього використання. Керівник повинний приймати рішення, спираючись на варіанти, розроблені аналітиками, серед яких вибрати оптимальний найчастіше складно. Інтуїція ж керівника повинна використовуватися на додаток, а не як заміна результатів роботи аналітиків.

Аналітики розглядають ухвалення рішення як самостійний процес, для керівників ухвалення рішення є лише частиною всього процесу керування, де необхідно враховувати й об'єктивні, і суб'єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми.

Керівник вибирає єдиний варіант рішення з запропонованих аналітиками. Він повинний вчасно одержати дані аналізу, навіть неповні. Не

прийняте вчасно рішення – більш груба, помилка, яка має тяжкі наслідки, ніж рішення прийняте, але, яке має помилки.

Завжди є якийсь оптимум, деяка крапка, до якої треба вести дослідження і після якої настав час скористатися його плодами, прийняти рішення. Вибрати цей момент, вловити його не раніш і не пізніше – це вже справа, що вимагає іншого підходу, іншої підготовки й інших якостей, чим ті, котрі характерні для аналітика.

Рішення є безпосереднім продуктом праці керівника будь-якого рівня і рангу.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів. Найважливішими з них є: ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності; час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо); ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень; особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо. Розглянемо детальніше ці ознаки.

Існує три основні умови, за яких приймаються рішення:

- стан впевненості або визначеності;
- стан ризику;
- стан повної непевності або невизначеності.

Стан впевненості або визначеності існує, коли керівник точно знає, який буде результат, якщо прийняти і реалізувати те чи інше управлінське рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат певної можливої альтернативи може бути достовірно передбачений, керівник, як правило, вибере альтернативу з результатом, який його задовольняє.

Стан ризику існує, коли керівник має достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Результати таких рішень не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці.

Стан непевності або невизначеності – коли керівник не має інформації, що могла б допомогти йому передбачити результат реалізації рішення. Це відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати, настільки не прогнозовані, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. А тому ймовірність можливих наслідків неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для рішень,

які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються. У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення.

Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень(рис. 6.6).

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	<u>Особа, що приймає рішення:</u> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату	Прийняття програмованих рішень Достатність необхідної інформації
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	<u>Особа, що приймає рішення:</u> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються Вирішення проблем в умовах дефіциту часу Достатність влади для нав'язання свого рішення

Рис. 6.6. Моделі прийняття рішень

Класична модель спирається на поняття «раціональності» у прийнятті управлінських рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення:

- має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення;
- має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію кінцевого результату. Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих) рішень).

Формалізоване рішення – це результат виконання раніше визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки і економії часу: не потрібно розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому доцільно формалізувати рішення для певних регулярно повторювальних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції, рекомендації.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує проект рішення та його обґрунтування;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення наміченої цілі.

При цьому зібрана в ході дослідження інформація має відповідати ряду вимог:

- 1) адекватність інформації потребам управління;
- 2) значущість інформації, що полягає у підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення;
- 3) повнота, репрезентативність та достовірність інформації;
- 4) багатоваріантність інформації для розгляду альтернативних рішень;
- 5) ефективність інформації, що оцінюється співвідношенням результатів від прийняття якісних управлінських рішень з витратами на її збір та інтерпретацію.

Для забезпечення цих вимог, у ході дослідження необхідно прийняти рішення про:

- 1) зміст, вид і носії інформації;
- 2) методи збору інформації – первинне дослідження (у вигляді опитування, спостереження, обстеження тощо) або вторинне;
- 3) обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі, на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

На стадії аналізу та інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є несуттєвим. Саме це завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, за якими прийняття рішень буде особливо корисним. Аналіз за Парето заснований на явищі, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Це часто називають правилом 80/20: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин. Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах.

Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель. Характеристики поведінкової моделі: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності», яке базується на тому, що оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для

нав'язування свого рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення. Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається «шостим почуттям», і є інтуїтивним рішенням. Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна. Рішення, засноване на досвіді, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єкт прийняття управлінського рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуації. Перевага даного типу рішень – швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними. Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду. Проте, не слід забувати, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховую неекономічних цілей, тому керівник повинен: – виявляти гнучкість; – робити усе відразу; – експериментувати; – діяти з високою швидкістю; – використовувати слабо формалізовані системи (це постулати принципу ефективного управління).

На практиці при вирішенні проблем вибору доводиться переборювати ряд істотних труднощів:

1. Багатоаспектний характер оцінок якості альтернатив. У більшості випадків оцінки якості альтернатив можна приблизно розділити на оцінки ефективності й оцінки вартості. Прошли ті часи, коли оцінку ефективності кожної з альтернатив можна було здійснювати за єдиним грошовим критерієм. Як правило, для раціонального рішення необхідно зосереджувати увагу на прямих і непрямих оцінках ефективності, оцінках з погляду зовнішнього середовища і побічних явищ. Грошові оцінки ефективності є лише одними з багатьох. Те ж відноситься і до оцінок втрат, тому що багато втрат при реалізації альтернатив важко виразити в грошовому вимірі. Прийняті рішення можуть істотно впливати на різні групи людей, що збільшує кількість можливих оцінок. У багатьох випадках необхідно враховувати зміни оцінок у часі.

2. Труднощі виявлення всіх аспектів порівняння альтернатив. Визнання того факту, що альтернативи варто оцінювати багатоаспектно, робить проблему оцінки більш реалістичною, але порушує важке питання про повноту списку аспектів. Звичайно, іноді сама проблема диктує керівникові, що саме треба взяти до уваги, а що – відкинути. Але найчастіше

це питання переростає в самостійну проблему.

3. Труднощі зіставлення різнорідних якостей. Існування різнорідних аспектів оцінки альтернативи ставить перед керівником проблеми їхнього зіставлення. Насамперед, таке зіставлення завжди суб'єктивне і тому завжди може піддаватися критиці. Проблеми зіставлення різнорідних якостей складні ще і тому, що це – найбільш відповідальна задача для керівника, що приймає рішення. Прагнення передоручити таке зіставлення експертам, сховати його за необ'єктивними моделями рівноважно для керівника відмовленню від прийняття рішень.

4. Суб'єктивний характер багатьох оцінок якості альтернатив. Для проблем на практиці надійність суб'єктивних оцінок не може бути абсолютною. Навіть при повній єдності експертів можливий такий поворот подій, коли їхні оцінки виявляться неправильними. Можливо також існування різних моделей або розбіжність оцінок експертів. Отже, кілька альтернатив можуть мати різні оцінки і результат вибору залежить від того, які з цих оцінок будуть використані.

5. Труднощі організації роботи експертів. Основним джерелом інформації для оцінки альтернатив є люди, експерти. Однак одержати від них необхідну інформацію далеко не просто. Часто від експертів потрібно досить істотна за обсягом робота, у той же час кращі фахівці, як правило, люди зайняті, завантажені основною роботою. Виникає питання про те, яким чином стимулювати їх інтенсивну, творчу роботу з оцінки альтернатив. Крім того, експерти можуть бути упереджені і віддавати перевагу якої-небудь з альтернатив. Можливо, наявність прямого або непрямого тиску на експертів з метою зміни їхньої оцінки на користь якихось альтернатив. В ряді ситуацій люди суб'єктивні й упереджені, а коло кращих експертів для багатьох проблем порівняно вузьке, то проблема одержання надійної інформації від експертів далеко не проста.

6. Труднощі одержання повного списку альтернатив. Звичайно, задача оцінки альтернатив у складних проблемах вибору досить складна. Але в ній є одне істотне припущення, що набір альтернатив вже відомий. Іноді виявляється, що краще рішення проблеми пов'язане з новим поглядом на неї, тобто з пошуком нової альтернативи. Проблема повноти списку альтернатив є однією з складних проблем у процесі вибору.

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

У багатьох випадках процедура розробки управлінського рішення передбачає достатньо великий обсяг роботи менеджерів, автоматизація якої дозволяє не тільки істотно скоротити обсяг працездат на підготовку рішення, але й одержати більш якісний «вхідний» матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій має незаперечні переваги:

- швидкість виконання роботи;

- її висока якість;
- великий обсяг виконуваної роботи завдяки великому об'єму пам'яті;
- конфіденційність інформації;
- раціональний розподіл функцій між користувачем і комп'ютером.

6.8. Розподіл відповідальності при організації розробки рішень

Відповідальність за результати прийняття і виконання (чи невиконання) управлінського рішення – важливий фактор. Тому менеджер в процесі розробки управлінських рішень повинен оцінити можливу міру відповідальності в разі прийняття кожної з альтернатив. Відповідальність менеджера виникає тоді, коли виконання (або невиконання) прийнятого управлінського рішення призвело до збитків підприємства або збитку елементів зовнішнього середовища.

Збитки – зроблені кредитором витрати, втрата або пошкодження його майна, не одержані кредитором доходи, які він одержав би, якби зобов'язання було виконано боржником. Під проведеними витратами розуміють ті грошові суми, які були витрачені кредитором в результаті невиконання або неналежного виконання зобов'язання боржником.

Збиток – синонім шкоди. Він може бути заподіяна майну та особистості. Збиток майну визначається вартістю втраченого майна, різницею у вартості майна до і після пошкодження. Збиток особистості виражається у втраті заробітку потерпілим, а також витрати, понесені ним на відновлення здоров'я.

Юридична відповідальність може мати місце в межах строку позовної давності, тому прогноз наслідків управлінського рішення, а отже, і відповідальності, повинен здійснюватись: для юридичної форми відповідальності – на термін не більше терміну позовної давності; для інших форм відповідальності – термін визначається з міркувань можливості нанесення істотного збитку екологічній обстановці, здоров'ю, соціальним відносинам і т.п. Для цього повинні проводитися спеціальні оцінки.

Відповідальність менеджера може бути внутрішньофірмовою (перед засновниками, вищестоящими менеджерами, персоналом) або зовнішньою (перед органами влади, громадськістю).

Внутрішньофірмова відповідальність може бути адміністративною (догана, переведення на іншу роботу тощо) та економічною (для забезпечення можливості такої відповідальності, зокрема, вводяться спеціальні системи оплати праці – оклад плюс % від прибутку). Внутрішньофірмова відповідальність може істотно змінити кар'єрні, матеріальні перспективи менеджера.

Зовнішня відповідальність може бути трьох видів:

- юридична;
- соціальна;
- моральна.

Залежно від культурних, національних особливостей менеджменту вони мають різну значимість. У суспільстві перехідного періоду об'єктивно, в

силу процесів переділу власності, а отже, і влади, моралі, всі види відповідальності можуть знижуватися.

Юридична відповідальність може мати кримінальний і господарський характер:

- кримінальна відповідальність – обов'язок винної особи тримати в установленому порядку відповідь за вчинений ним злочин: піддатися правообмеженням, що випливають з кримінального законодавства порядку, бути засудженим і понести відповідне покарання;

- господарська відповідальність виникає у разі невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань, заподіяння шкоди. Це примусовий захід, що виражається у майновому впливі на правопорушника, вона полягає в компенсації збитків або відшкодування заподіяної шкоди.

Одним з частих видів посадових злочинів є халатність - невиконання або неналежне виконання посадовою особою своїх обов'язків внаслідок недбалого чи несумлінного ставлення до них, що заподіяла істотну шкоду державним чи громадським інтересам, правам та інтересам громадян.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ. ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ [6]

7.1. Сутність і види планування.

7.2. Загальна характеристика бізнес-планування.

7.1. Сутність і види планування

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року) (рис. 7.1). *Стратегічне планування* полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. *Оперативне планування* є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.



Рис. 7.1. Види планування та їх взаємозв'язок

Стратегічне планування

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності.

Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатись на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Схематична модель стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об'єктивну характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Встановлення місії та цілей організації. **Місія** – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності. Місія може охоплювати такі напрями:

- турботу про працівників;
- турботу про виробництво;
- політику зростання та фінансування фірми;
- виробничі технології;
- методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
- задоволення потреб споживачів;
- публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Місією, наприклад, автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; „Мотоболі” – гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірні ціни; „Дженерал Електрікс” – забезпечення кращого життя.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1 року) (рис. 7.3).

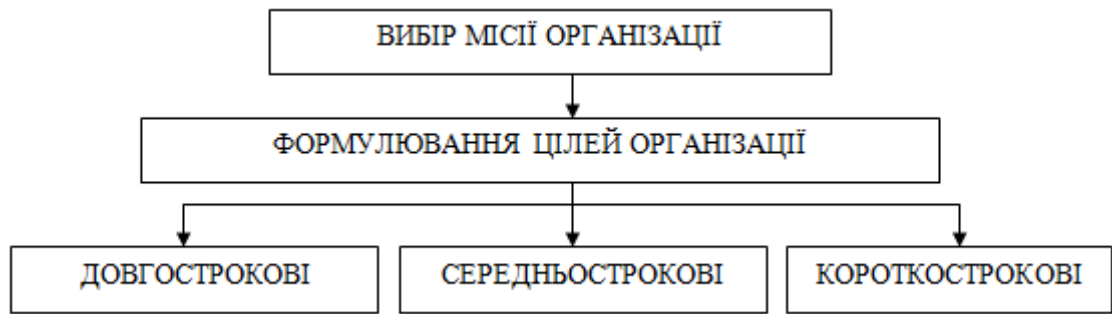


Рис. 7.3. Схема формування цілей організації

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Можлива система цілей:

1. Прибутковість (наприклад, збільшення прибутку підприємства у наступному році на 4 %).
2. Ринки (наприклад, збільшення частки ринку протягом року до 15 %).
3. Ефективність (наприклад, зниження собівартості продукції на 3 %).
4. Рентабельність (наприклад, досягнення показника рентабельності реалізації 15 %);
5. Продукція (наприклад, впровадження у виробництва нової моделі автомобіля протягом наступних двох років).
6. Продуктивність (наприклад, збільшення виробітку продукції в розрахунку на одного працівника на 6,4 %).
7. Фінансові ресурси (наприклад, збільшення частки власного капіталу в наступному році до 65 %).
8. Виробничі потужності, будівлі та споруди (наприклад, збільшення виробничої потужності до 10 тис. од. Продукції в місяць протягом трьох років).
9. Інновації (наприклад, закупівля в наступному році патенту на...).
10. Організаційні зміни (наприклад, створення матричної структури управління для забезпечення роботи на конкретним проектор).
11. Трудові ресурси (здійснення підвищення кваліфікації працівників).
12. Соціальна відповідальність (наприклад, придбання путівок працівникам для санаторного лікування).

Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:

- бути конкретними і підлягати вимірюванню;
- охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
- мати різну тривалість (довгострокові...);
- бути досяжними і зрозумілими;
- бути взаємодоповнюючими та взаємо узгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Етап 5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, технічних, соціальних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формулювання стратегії.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає у розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Етап 9. Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії і цілям організації, а також у перевірці правильності добору методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, а з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Однак вітчизняні підприємства дуже пасивно застосовують стратегію для забезпечення успіху діяльності організації.

Кінцевим результатом стратегічного планування, як будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації. Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організації. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Оперативне (поточне) планування

Оперативне планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії організації з метою утвердження її місії.

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії

Графічну модель процесу оперативного планування наведено на рис. 7.4.

Формування бюджету (бюджетування)

Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків - у межах оперативного планування називається *бюджетуванням*. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та

відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій.



Рис. 7.4. Схематична модель оперативного (поточного) планування

Вибір адміністративних важелів

Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур тощо. *Тактика* ґрунтується на короткотермінових планах. Тактичні плани розробляються на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій. Вони, діючи значно коротший час, ніж стратегії, швидко забезпечують отримання результатів. *Політика* є загальним керівництвом до дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей (наприклад, орієнтація на уніфікування деталей і вузлів автомобіля). *Процедурами* є дії, які необхідно здійснювати в конкретній ситуації (наприклад, зміст інструкції з експлуатації автомобіля визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту тощо). *Правило* вказує на те, що повинно бути зроблено в конкретній ситуації (наприклад, порядок підпису документа). Правила і процедури вказують працівникам напрям дій, включають повтори, формують зміст діяльності, дають змогу передбачати події, сприяють порівнянню із ситуацією в минулому, аналогом тощо.

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

7.2. Загальна характеристика бізнес-планування

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану.

Бізнес-план – документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та

спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

Бізнес-план є стандартним для більшості країн з ринковою економікою документ, в якому детально обґрунтовується концепція підготовленого для реалізації реального інвестиційного проекту та наводяться основні його характеристики.

Він є необхідним для багатьох суб'єктів економічної діяльності:

- підприємця (власника) – як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів і співробітників, яких передбачають залучати до справи;
- банкірів та інвесторів, чиї послуги передбачені в процесі реалізації проекту;
- найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

До **функцій** бізнес-плану належать:

- всебічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;
- характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві;
- всебічна характеристика товарів або послуг;
- обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій;
- комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг;
- обґрунтування економічної ефективності підприємства;
- аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Структура та зміст бізнес-плану

Бізнес-план охоплює дев'ять розділів:

1. *Вступ* (загальна характеристика майбутньої діяльності).
2. *Характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності:*
 - основні параметри, технічні характеристики продукції, відмінності її від інших видів;
 - фотографії майбутніх видів продукції, малюнки, дизайн;
 - ціна, собівартість, можливий обсяг виробництва, очікуваний прибуток;
 - поточна ситуація у сфері діяльності й тенденції її розвитку.
3. *Оцінка ринку збуту і конкуренції:*
 - покупці, споживачі;
 - виробники аналогічних товарів, конкуренти;
 - умови та обсяги продажу, доходи, механізм запровадження у виробництво нових моделей, технічний сервіс, реклама;
 - характеристика продукції конкурентів;
 - рівень цін на ринку і в конкурентів;
 - способи отримання інформації про конкурентів (телебачення, преса, Інтернет, промисловий шпіонаж тощо).
4. *Стратегія маркетингу:*
 - схема розповсюдження і канали збуту товарів (сегментація);

- ціноутворення;
- реклама;
- методи стимулювання продажу;
- організація обслуговування клієнтів;
- формування громадської думки про товари;
- спосіб продажу товарів (свої магазини, згідно договорами тощо);
- прогноз збуту нової продукції.

5. *План виробництва:*

- характеристика виробничої бази, виробничого процесу, суміжників;
- виробничі площі та потужності;
- порядок отримання сировини, матеріалів, комплектування;
- наявність кооперації;
- спеціалізація;
- обладнання, технологія;
- виробнича схема підприємства;
- оцінка витрат на виробництво.

6. *Організаційний план:*

- організаційна структура управління, розподіл обов'язків, делегування повноважень;

- персонал (адміністративний, виробничий тощо);
- оплата праці;
- дані про партнерів, суміжників, посередників, пайовиків, акціонерів, їх відповідальність за результати діяльності.

7. *Юридичний план:*

- форма підприємництва;
- форма власності;
- правовий статус підприємства;
- участь в об'єднаннях організацій;
- наявність дочірніх структур.

8. *Оцінка ризику і страхування:*

- слабкі ланки в організації;
- види і джерела ризику;
- оцінка ймовірності появи нових технологій та альтернативних стратегій;
- заходи щодо зменшення ризику, вибір страхової фірми.

9. *Фінансовий план:*

- прогноз обсягів реалізації;
- прогноз доходів;
- прогноз витрат;
- баланс грошових витрат і надходжень;
- таблиця доходів і витрат (доходи від продажу товарів, затрати на виробництво, сумарний прибуток, загально виробничі витрати, чистий прибуток);
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення беззбитковості (точка самоокупності);
- джерела і використання коштів;

- засоби розширення підприємства;
- кредитування (можливості);
- акціонування.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву та адресу організації, дані про засновників, сутність і кошторисну вартість проекту, межу секретності тощо, а в додатках подають копії контрактів, ліцензій та інших документів.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ [1]

8.1. Сутність організаційної діяльності.

8.2. Види організаційних структур управління

8.1. Сутність організаційної діяльності.

«Організація» як категорія управління має наступні значення:

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін «організація» відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству, стратегічним цілям організації, специфіки підприємницької діяльності, якості (професіоналізму) керівного персоналу тощо.

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:
 - прийняття рішення про створення підприємства;
 - вибір організаційної форми управління;
 - стартове фінансове забезпечення.
 2. Розробка установчих документів:
 - проекту статуту підприємства;
 - установчого договору.
 3. Організаційна робота по створенню підприємства:
 - державна реєстрація установчих документів;
 - відкриття рахунків у банку.
 4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:
 - розробка організаційної структури підприємства;
 - розробка посадових інструкцій;
 - визначення режиму роботи;
 - забезпечення безпеки і охорони праці.
 5. Формування апарату управління і трудового колективу.
- Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів. **Підрозділи** – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Організаційні повноваження – це узаконене право приймати рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

Лінійні повноваження - це повноваження якими володіють менеджери всіх рівнів управління, які засновані на принципі єдиначальності і передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу) за видом об'єкту управління (рада безпеки, технічна, інноваційна рада тощо).

Розрізняють такі штабні повноваження:

- рекомендаційні (передбачається, що лінійне керівництво при виникненні потреб буде звертатись за консультаціями);
- обов'язкові узгодження (лінійне керівництво повинно обговорити відповідні проблеми зі штабним апаратом);
- паралельні повноваження (система контролю для зрівноваження влади та попередження грубих помилок);
- функціональні повноваження (спеціалісти апарату можуть заборонити лінійному менеджеру якісь дії відповідно до своєї компетенції; президент фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату).

Існує три основних види підрозділів адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;
- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота структури і зв'язків між підрозділами.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її

елементами. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами, елементами управління.

До елементів організаційної структури належать:

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;
- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління, серед них: управління вищої ланки; управління середньої ланки; управління нижчої ланки.

Керівники нижчої ланки (операційні керівники) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за використання виділених їм ресурсів (майстер, інженер, завідувач кафедри, відділу тощо).

Керівники середньої ланки контролюють і координують роботу керівників низової ланки (керівник функціонального підрозділу; начальник відділу у бізнесі; декан університету; керуючий збутом в регіоні ; керівник відділу із зовнішніх зв'язків тощо). Керівники середньої ланки готують інформацію для рішень, які приймаються на вищому рівні і передають їх після технічної і технологічної підготовки до низової ланки.

Керівники вищої ланки (інституційний рівень) найменш чисельний (директор, ректор університету, керівник організації тощо). Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому.

Працівників, зайнятих у сфері управління класифікують за видом діяльності: працівники розумової діяльності – «білі комірці»; працівники виробничої діяльності – «сині комірці». Серед категорій працівників виділяють: керівників, спеціалістів, службовців, обслуговуючий персонал.

Кількість рівнів управління і персоналу залежить від функцій управління і побудови організаційної структури підприємства (фірми).

На побудову організаційних структур впливають:

- розміри виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції (послуг);
- сфера інтересів і масштаби діяльності фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- характер об'єднання;
- норми управління;
- форма власності, інвестування тощо.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття

управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис. 8.1.

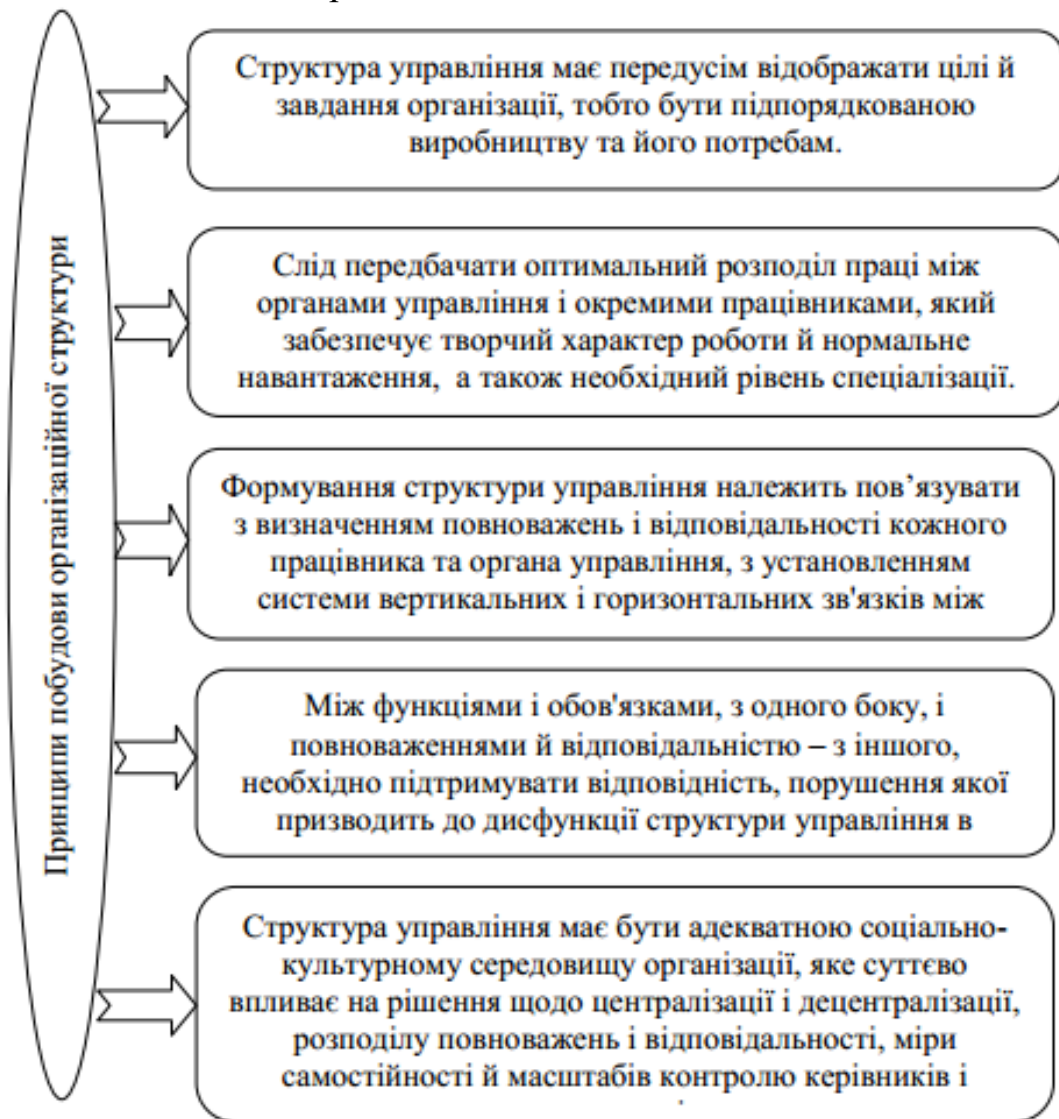


Рис. 8.1 Принципи побудови організаційної структури

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для

визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятися навіть у межах однієї фірми.

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 8.2.

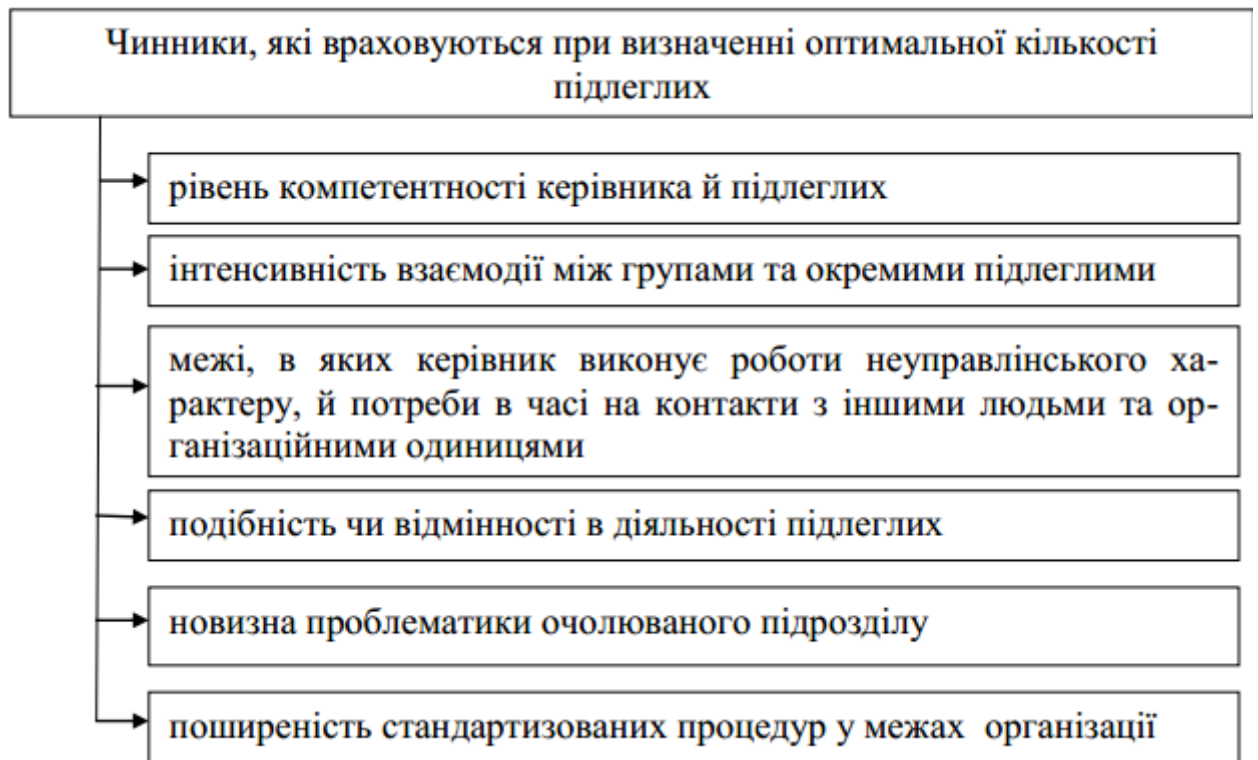


Рис. 8.2 Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

8.2. Види організаційних структур управління

Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов'язкового узгодження з вищою ланкою. Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху). Середній рівень – керівник функціонального підрозділу (начальник планового відділу). Вищий рівень – вище керівництво організації (президент, директор).

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні (механістичні) структури.
2. Адаптивні (органічні) структури.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійональні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Механістичні структури (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, доббором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать

лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно- функціональна й дивізіональна структури управління.

Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 8.3.

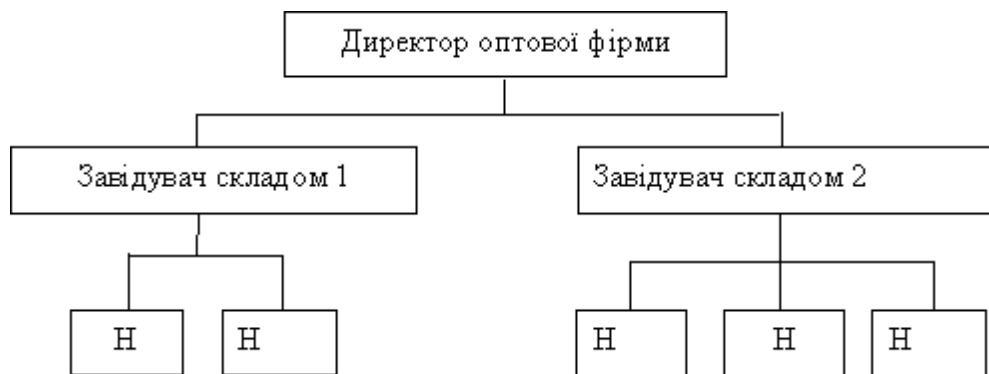


Рис. 8.3 Принципова схема лінійної організаційної структури

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 8.4), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

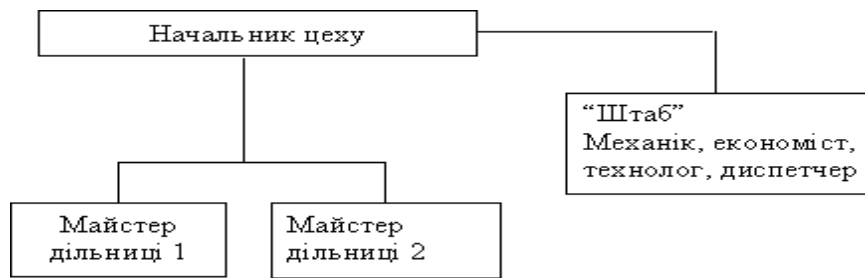


Рис. 8.4 Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 8.5).



Рис. 8.5 Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- розвантаження вищого керівництва. Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 8.6).

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

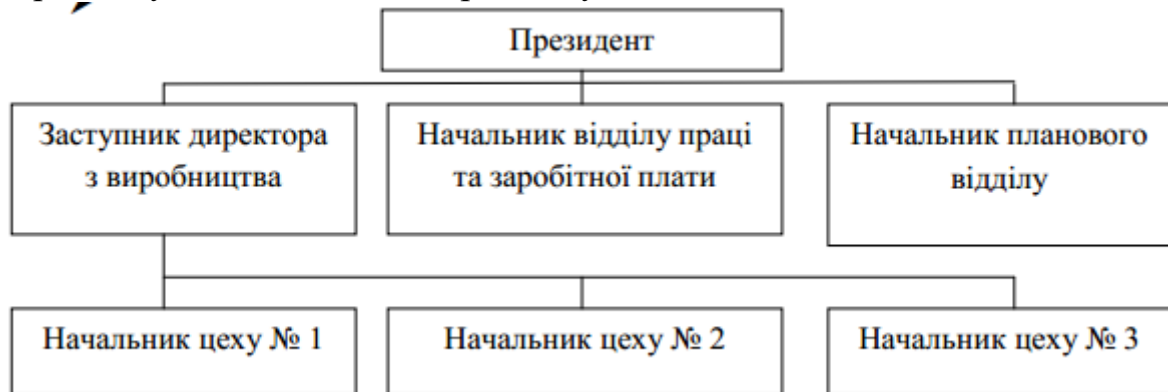


Рис. 8.6 Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін.

Дивізійна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується

організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 8.7.).

Переваги дивізійної оргструктури:

- забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
 - невторчання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
 - можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
 - підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
 - гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
 - тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
 - внутрішньофірмова конкуренція.
- Недоліки дивізійної оргструктури:
- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
 - розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
 - складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
 - збільшення витрат на утримання апарату управління.



Рис. 8.7 Принципова схема дивізійної організаційної структури

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 8.8).

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами,

яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.



Рис. 8.8 Принципова схема матричної організаційної структури

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну

ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

- високий рівень децентралізації влади;
- можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;
- наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.
- Недоліки:
- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

- метод аналогій – застосування організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (стратегія, технологія, обсяги робіт і продукції тощо);
- експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналізі різних організаційних форм організацій фахівцями-експертами, які розробляють (або вдосконалюють) організаційну структуру управління для конкретної організації;
- метод структуризації цілей – передбачає розробку системних цілей і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;
- метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур з наступною їх оцінкою за певними критеріями (простота, мінімізація витрат на апарат управління, відсутність дублювання функцій тощо).

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів:

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів.
4. Принцип простоти організаційної структури.
5. Принцип єдності розпорядництва.
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, які

підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою).

7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління.

8. Принцип зворотнього зв'язку.

Сучасний етап розвитку підприємництва ставить такі вимоги до організаційних структур управління: підвищення ролі стратегічного планування; посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; здійснення системи оцінки керівних кадрів; впровадження автоматизації задач управління; скорочення кількості управлінських ланок та ін.

ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ [4].

9.1. Значення людського фактору в управлінні організацією

9.2. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування

9.3. Змістовні теорії мотивації

9.4. Процесійні теорії мотивації

9.5. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці.

9.1. Значення людського фактору в управлінні організацією

Однією з проблем, що пов'язана з реформуванням Української економіки, є ефективне управління трудовими ресурсами. Сучасні дослідження вказують на те, що виживання організації та її здатність швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, визначаються в перше чергу наявністю в організації висококваліфікованого персоналу, зацікавленого в реалізації визначених цілей. Тому у центрі уваги сучасних моделей управління підприємством знаходиться людина.

Стратегічні концепції управління кадрами в промислово розвинених країнах розглядають працівників як вирішальний чинник збереження конкурентноздатності. Тільки досвідчений працівник орієнтований розробляти та реалізовувати інновації, креативно мислити, пропонувати нестандартні підходи до вирішення виникаючих проблем. У зв'язку із цим Р. Марр і Г. Шмідт зазначають: «Фундаментальну основу довгострокових унікальних переваг у конкурентній боротьбі являють собою...людські ресурси, тобто люди, їхня трудова мораль і прагнення до досягнення поставлених цілей, їхні знання і система цінностей, їхні творчі і новаторські здібності. Саме ці чинники дозволяють забезпечити економічне зростання».

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацуюста так охарактеризував роль людського фактору: «Ціна будь – якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника».

За думкою фахівців у сфері управління організацією, головним моментом у роботі з персоналом повинні бути:

- ресурсна орієнтація, що передбачає використання індивідуальних здібностей робітників у відповідності до її стратегічних цілей організації;
- інтеграція потреб та запитів робітників з інтересами організації.

Практична реалізація вказаних напрямків залежить значною мірою від ефективності існуючої на підприємстві системи мотивації персоналу, яка

наразі і забезпечує розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства вимагає врахування специфіки людських ресурсів у порівнянні з іншими факторами виробництва, а саме:

- люди не тільки створюють, але й споживають матеріальні й духовні цінності;
- багатогранність людського життя не вичерпується тільки трудовою діяльністю. Для того щоб ефективно використати людську працю, необхідно завжди враховувати потреби людини як особистості;
- науково-технічний прогрес і гуманізація громадського життя стрімко розширюють структуру потреб людини, сприяють зростанню інтелектуального потенціалу робітників, збагаченню моральних принципів і інших особистісних якостей працівників, які формуються роками й поколіннями, а розкриваються людиною тільки при сприятливих умовах функціонування.

Відображення різкого зростання ролі персоналу в сучасному виробництві стали теорії особистого капіталу, який охоплює людський капітал.

Людський капітал – це знання, навички та професійні здібності працівника. Він характеризує якість робочої сили й можливості працівників у трудовому процесі.

Використання результатів НТП і підвищення ефективності виробництва за сучасних умов опинилися в набагато більшій залежності ніж раніше від ступеня участі в цих процесах усіх працівників підприємства – від робітника до директора.

Сучасні технології потребують не лише високої кваліфікації та виконавчої дисципліни, а й творчої участі працівників у трудовому процесі.

В сучасних умовах в основу підвищення ефективності виробництва завдяки поліпшенню управління персоналом закладено принцип ефективного використання особистого потенціалу людини.

До особистого потенціалу робітника належить:

- кваліфікаційний потенціал (професійні знання, вміння, навички);
- психо – фізіологічний потенціал (працездатність);
- освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності);
- творчий потенціал (креативні здібності);
- комунікативний потенціал (здатність до співробітництва колективної організації, взаємодії);
- моральний потенціал (мотивація).

Завданням менеджера є створення середовища, що дозволяє максимально задіяти потенційні можливості працівників шляхом узгодження особистих інтересів, очікувань, цінностей робітника з цілями організації.

9.2. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної

зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- традиційний підхід - застосування політики «батога та пряника»: дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі або небажані - караються. Так, наприклад, підвищення продуктивності праці робітників може досягатися шляхом збільшення оплати праці робочих, пропорційно їх внеску у зростання обсягів виробництва.

- використання методів психології і фізіології (згідно з доктринами Зигмунда Фрейда (1856-1936), Е. Мейо, М. Туган-Барановського та ін.).

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: *потреби* – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, що мають певні ознаки, які обумовлені чинниками соціально- економічного та культурного характеру, і *винагороди* – те, що людина вважає цінним для себе.

Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); винагороди – на внутрішні (отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і зовнішні (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо).

Нужди (відчуття людиною нестачі чого-небудь) як економічна категорія виступають початковою формою руху, оскільки, визначаючи конкретний спосіб їх задоволення, індивід ініціює активну економічну діяльність.

Під впливом чинників зовнішнього середовища, індивідуальних характеристик і можливостей людини нужди приймають специфічну форму, перетворюючись в потреби. *Потреби* виражаються в благах, здатних задовольнити нужди тим способом, який властивий рівню соціально – економічного розвитку суспільства. Якщо нужди служать для людини сигналом до дії, то потреби породжують у свідомості людини *інтерес* і формують спонуки, що мають чітку спрямованість. Сукупність цих спонук людей до цілком певних, конкретних дій називають *мотивом*.

Таким чином, потреби задають вектор руху для людини. Усвідомлення потреби в благах, в забезпеченні гарантій збереження і відтворювання доступу до них породжує економічний інтерес. *Інтерес* є соціально – економічною формою прояву потреби. І потреби, і інтереси виявляються через взаємодії економічних суб'єктів з приводу виробництва і привласнення матеріальних і нематеріальних благ.

Враховуючи даний факт, управління через економічний інтерес повинно забезпечити можливість задоволення різних груп потреб працівника за допомогою такого образу дій, який сприяв би забезпеченню умов реалізації цілей організації. Це досягається шляхом застосування певної системи стимулів.

Економічний стимул по відношенню до інтересу виступає як зовнішній суб'єктивний фактор. Це дає можливість його використання в управлінні інтересами, суть якого полягає у виявленні мотивів, домінуючих при формуванні системи інтересів працівника, і коректуванні дій останнього при оцінці і виборі конкретної лінії поведінки. *Стимул* – це цілеспрямована дія, що посилює мотивацію до здійснення економічної активності по реалізації певної системи інтересів і задоволенню пов'язаних з нею потреб.

Діяльність людей орієнтована на реалізацію і поточних, і перспективних інтересів. Тому очікування, як результат моделювання ймовірних подій в майбутньому на основі релевантної інформації, грають важливу роль у ході ухвалення економічних рішень. Конкуруючи за право забезпечення пріоритетного доступу до обмежених економічних благ, суб'єкт вимушений прогнозувати майбутні дії і ранжувати свої інтереси, з урахуванням можливостей, діапазон яких визначається чинниками різної природи. Їх сукупність можна підрозділити на дві групи – чинники зовнішнього середовища і чинники, що визначають внутрішній потенціал робітника. Урахування вказаних чинників є необхідним при формуванні системи стимулів, яка орієнтує індивіда на включення певної групи інтересів до складу домінуючих, оскільки в своїй сукупності вони впливають на очікування відносно формованої системи потреб, і на можливість досягати бажаних результатів, здійснюючи певну діяльність. Вибір тих або інших стимулюючих впливів повинен ґрунтуватися на врахуванні мотивів людини та максимально відповідати умовам її функціонування і забезпечуватися при цьому всіма необхідними видами ресурсів з боку організації, що є умовою створення системи стимулів, яка відповідає раціональним очікуванням працівників.

Стимул, що розглядається як гарантована винагорода за результати здійснюваної діяльності, забезпечує суб'єкту комплекс вигод, які мають для нього реальну цінність, а рівень економічної активності, в заданому системою стимулів напрямі, залежить від очікувань того, що між зусиллями, які затрачуються на досягнення результату, і одержуваним комплексом вигод існує стійкий зв'язок, при чому вигоди – адекватні зусиллям, що робляться. Разом із цим, досягнення необхідного рівня результативності в ході реалізації конкретного виду діяльності позитивно позначається на стані внутрішнього потенціалу працівника і забезпечує йому низку внутрішніх вигод – можливість нарощування якісних і кількісних параметрів своєї діяльності, самоповага тощо.

Чим вищим є ступінь відповідності між реально забезпеченим на практиці комплексом вигод від здійснення мотивуючого заходу і очікуваннями людини, що сформувався відносно нього, тим більшою є цінність даного комплексу і, отже, рівень відносного задоволення системи потреб. Дана оцінка визначає ступінь ефективності системи мотивації – повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда впливає на характер реакції робітника на конкретні ситуації в майбутньому, обумовлює необхідність збереження або коректування раніше вибраної ним лінії поведінки.

Таким чином, мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом пробудження в ній певних мотивів. Мотивування становить серцевину й основу управління людиною. В залежності від того, які завдання вирішує мотивування, можна виділити два його типи.

Перший тип полягає в тому, що шляхом зовнішніх впливів на людину викликаються певні мотиви, які спонукують людину здійснювати дії у конкретному напрямку і приводять до бажаного для менеджера результату. При даному типі мотивування треба добре знати те, які мотиви можуть спонукувати людину до бажаних дій і те, як викликати ці мотиви.

Другий тип мотивування своїм основним завданням має створення заданої мотиваційної структури людини. У цьому випадку основна увага звертається на те, щоб розвинути й підсилити бажані для менеджера мотиви дії людини, і, навпаки, послабити ті мотиви, які заважають ефективному управлінню нею. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи і часто не пов'язаний з якимись конкретними діями або результатами, які очікується одержати від людини у вигляді підсумку її діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, але організації, що використовують його у своїй практиці, можуть результативніше управляти своїми членами.

В сучасній практиці при управлінні в організаціях прагнуть сполучити обидва типи мотивування.

Між тим слід зазначити, що знання логіки процесу мотивації ще не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Такі фактори як неочевидність мотивів, неоднозначність і мінливість мотиваційної структури людини, непередбачуваність реакції людини на застосування стимулів ускладнюють і роблять неясним процес практичної мотивації. Спроби дати пояснення цьому складному явищу обумовили розробку великої кількості різних теорій мотивації.

9.3. Змістовні теорії мотивації

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників. Їх поділяють на дві групи:

1. Теорії, які відображають зміст потреб (змістові).
2. Теорії, які відображають процес винагородження (прецесійні).

Змістові та прецесійні теорії взаємодоповнюють одні інших. Сучасний менеджер не зможе ефективно виконувати свої функції, не знаючи й не розуміючи “ієрархії потреб” від якої значною мірою залежить ідеологія компанії та філософія ведення бізнесу. Однак, ігноруючи індивідуальний підхід щодо врахування мотиваційних факторів, він ризикує побудувати в організації систему мотивації, яка не відповідатиме дійсності.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. На підставі розуміння потреб підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації. У

теорії потреб М. Туган-Барановського увагу сконцентровано на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Виділено 5 груп потреб:

- фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні тощо);
- статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі);
- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду);
- альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);
- практичні (у житті, авто, грошах тощо).

Теорія А. Маслоу (1908 - 1970), за якою було сформульовано *ієрархію потреб*, ґрунтується на біхевіористичній доктрині - вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення.

А. Маслоу виділяє такі групи потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, сексі тощо);
- безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);
- соціальні (у відчутті причетності до подій);
- поваги (у повазі з боку оточення (начальників, підлеглих), визнанні, самоповазі);
- самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші - вторинними. Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, що слід брати до уваги в менеджменті.

Згідно з *теорією потреб Девіда Мак-Клелланда (1917 р.н.)* при стимулюванні працівників слід враховувати вторинні потреби влади, успіху та причетності, оскільки на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені.

У *двофакторній теорії Фредеріка Герцберга (1923 р.н.)* усі фактори поділено на гігієнічні (політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого й ділового зростання). Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини.

За *теорією К.Альдерфера ERG (existence; related-ness, growth)* до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами у безпеці);
- комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості

самовиразитися, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих.

Формулюванню теорії «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора (1906 - 1964) передувало вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честоловства. Визначальними при цьому в них є потреби захищеності. За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контроль і погрози. Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. На думку Д. Мак-Грегора, працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «У», але організаційні умови, вплив менеджерів підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х».

Відповідно до теорії «Z» У. Оучі основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірливі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій тощо.

9.4. Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами, а обумовлена і:

- 1) сприйняттям робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікуваннями робітника, що пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінкою робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Таким чином, представники цього напрямку акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на очікуванні певної події.

Схематично теорію очікувань можна зобразити за допомогою моделі мотивації (рис. 9.1.).

Очікування того, що наслідком затрачених зусиль буде отримання конкретного результату	X	Очікування того, що отриманий конкретний результат буде відповідним чином винагороджено	X	Очікування цінної винагороди (заохочення)	=	Мотивація (рівень задоволення потреб)
З→Р		Р→В		Ц		М

Рис. 9.1. Модель мотивації за теорією очікування

У своїх працях В. Врум виділяє такі очікування:

- «затрати-результати» (робітник економить матеріал, очікуючи

підвищення кваліфікаційного розряду) ($Z \rightarrow P$);

- «результати-винагороди» (працівник чекає винагороду за виконану роботу) ($P \rightarrow V$);

- «цінності заохочення» (працівник очікує винагороду яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього) (Ц).

Між елементами процесу мотивації за теорією очікування стоїть знак добутку. Це означає, що ігнорування чи не врахування одного з них може знівелювати увесь мотиваційний ефект.

Згідно з *теорією справедливості С. Адамса* працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Цей процес можна зобразити за допомогою формули:

$$\frac{\text{Зусилля А}}{\text{Винагорода А}} \cdot \frac{\text{Зусилля В}}{\text{Винагорода В}}$$

Доки працівники не вважатимуть винагороди справедливими, доти їх віддача в роботі буде низькою. При цьому можливі такі варіанти поведінки працівника, який вважає, що його зусилля недостатньо чи несправедливо оцінені:

- почне працювати ще краще, щоб довести свою компетентність;
- значно зменшить зусилля, працюючи за принципом «як оцінюють, так і працюю»;
- змінить об'єкт порівняння, вважаючи що попередній має особливий статус (родич, другтощо);
- спробує перейти в інший підрозділ або взагалі звільнитися з підприємства тощо.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера включає елементи і теорії очікувань, і теорії справедливості та враховує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені робітником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення, зв'язок між якими відображено на рис. 8.2.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
 - рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
 - досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
 - пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе
- (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають

власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

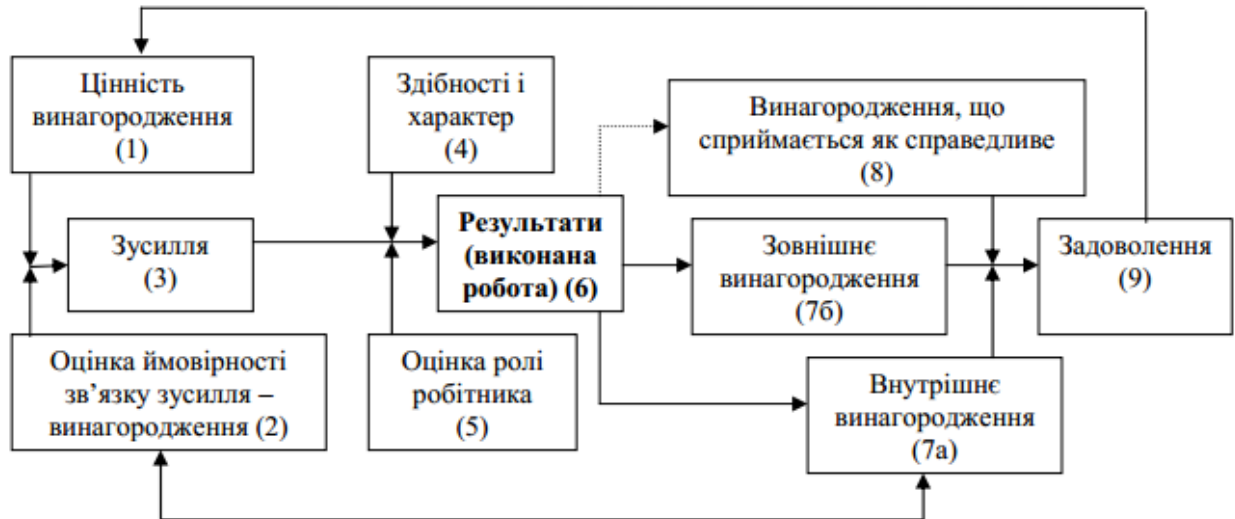


Рис. 9.2. Модель Портера-Лоулера

Один з найбільш важливих висновків Л. Портеру - Е. Лоулера полягає в тому, що *результативна робота веде до задоволення*, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці. Отже, висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Теорія результативної валентності Дж.Аткінсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Відповідно до *теорії партисипативного (спільного) управління* активна участь працівників у житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, участь у колективних формальних і неформальних заходах, що культивують корпоративний дух тощо), спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль – зростання ефективності функціонування організації. Ця теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. Для її застосування не потрібно значних ресурсів, а необхідна лише відповідна організація роботи підлеглих.

9.5. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Стимулювання має різні форми та принципово відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання - це засіб, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

Способи мотивації умовно можуть бути розділені на дві великі групи: *економічні* та *неекономічні*, а останні, в свою чергу - на *організаційні* і *моральні*. На практиці всі вони тісно переплетені та взаємообумовлюють один одного.

Економічні способи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут.

Однією з найважливіших мотиваційних теорій є *теорія матеріального стимулювання праці*. Вона полягає у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Принципи матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами тощо;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у національній економіці, галузі, на підприємстві, в цеху тощо в певний період часу;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці тощо.

Цілі матеріального стимулювання праці:

- забезпечення співвідношень заробітної плати працівників відповідно з кількістю і якістю праці.
- вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на основі класифікації факторів, що визначають трудовий внесок працівників.

Для цього всі фактори поділяють на дві групи. До першої відносять фактори, які визначають трудовий внесок у досягненні поточних результатів, до другої – кінцевих результатів.

Поточні результати виробничо-господарської діяльності визначаються постійними і змінними факторами.

Постійні фактори формуються у процесі навчання, підвищення кваліфікації, виробничо-господарської діяльності, оволодіння передовими

прийомами і методами праці, участі в роботі громадських організацій тощо (освіта, стаж роботи загальний, за даною професією або функцією, досвід, практичні навички, теоретичні, спеціальні та професійні знання, стиль роботи тощо).

Змінні фактори діють обмежений час (акуратність, ініціативність, фізичні й розумові зусилля, відповідальність за обладнання, безпека підлеглих або колег, трудова сумнівність, умови праці, взаємодопомога у виконанні трудового процесу, освоєння суміжних професій і функцій, трудовий ентузіазм).

Ця група може бути поділена на фактори трудового внеску в досягненні кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності за кількістю і якістю.

При побудові систем матеріальних стимулів праці фактори, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, повинні обліковуватися через тарифну систему, а фактори, які відображають кінцеві результати – через *форми і системи оплати праці*.

У основі тарифної системи полягає *Єдина тарифна сітка* (ЄТС), метою якої є запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації умов оплати праці всіх категорій працівників.

Премії є ефективним стимулом трудового внеску в досягання кінцевих результатів. Підставами для преміювання можуть бути виконання і перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Надбавки є додатковими виплатами працівникам за високу професійну майстерність (робітникам), високі досягнення в праці (службовцям), вислугу років (війковим та працівникам правоохоронних органів), виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, класність, роботу в умовах режимних обмежень тощо.

Доплати – кошти, що виплачують понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Їх установлюють за роботу в понаднормовий час, за поєднання професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; роботу у важких та шкідливих умовах, у нічний час, роботу в вихідні дня, багатозмінний режим роботи, роз'їзний характер праці тощо.

На практиці використовують чотири форми оплати праці: відрядну, почасову, комбіновану (почасово-відрядну), комісійну.

Сутність *відрядної форми оплати праці* полягає у встановленні залежності величини заробітної плати від кількості виготовленої продукції. До систем відрядної форми оплати праці належать: проста відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, непряма відрядна, акордна відрядна, бригадна (колективна) відрядна.

Сутність *почасової форми оплати праці* полягає у встановленні залежності величини заробітної плати від кількості відпрацьованого часу.

Найчастіше вдаються до таких систем почасової форми оплати праці: проста почасова, почасово-преміальна, бригадна (колективна) почасова.

Сутність *комбінованої (почасово-відрядної) форми оплати праці* полягає в тому, що заробітна плата працівника складається з почасової (включає тарифну оплату, доплати, надбавки), відрядної (формується як доплата за виконання нормованих завдань), преміальної (складається з премій за досягання певних показників).

Комісійна форма оплати праці визначається на основі нормативу у відсотках до показника, поліпшенню якості якого сприяє трудова діяльність працівника. До найбільш використовуваних систем комісійної форми оплати праці належать: система лінійної комісійної винагороди, система прогресивної комісійної винагороди, система регресивної комісійної винагороди.

Непряма економічна мотивація – це мотивація вільним часом.

Її конкретними формами є: скорочений робочий день або збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці; змінний чи гнучкий графіки роботи, які роблять режим більш зручним для працівника; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу тощо.

До організаційних способів мотивації можна віднести мотивацію цілями, мотивацію збагаченням роботи і мотивацію участі в справах фірми.

Мотивацію цілями підвищує самооцінку виконавця, орієнтує його на досягнення високих результатів, бо значущі цілі захоплюють людей, активізують їх діяльність та прагнення відповідати позитивним очікуванням колег та керівництва.

Мотивація участі в справах фірми допускає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем; залучення їх у процес колективної творчості; консультування з ними по спеціальним питанням; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи, різноманітної, соціально значимої, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами й умовами власної праці.

До моральних способів мотивації належить визнання, яке може бути особистим і публічним. Специфічною формою морального стимулювання є похвала і конструктивна критика.

Міцним засобом мотивації виступає *просування по службовим сходам*, що одночасно забезпечує більш високу заробітну плату (економічний мотив), більш цікаву та змістовну роботу (організаційний мотив), і відображає заслуги та авторитет особистості (моральний мотив). Між тим цей спосіб мотивації з ряду причин обмежений – насамперед кількістю посад, крім того, не всі люди здатні керувати і мають до цього бажання.

Формування адекватної умовам функціонування підприємства системи засобів мотиваційного впливу забезпечує ефективну колективну роботу,

саморозвиток та самоудосконалення працівників, що сприяє підвищенню результативності організації.

ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ [1].

10.1. Контроль та його види

10.2. Процес контролю в організації

10.3. Аудиторська діяльність як різновид контролю

10.1. Контроль та його види

Контроль – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив. Керівництво починає здійснювати функцію контролю з моменту створення організації.

Основними завданнями контролю є :

- забезпечення досягнення місії та цілей організації;
- визначення фактичного стану об'єкта контролю чи його частини в даний момент часу;
- прогнозування стану та поведінки об'єкта; завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта контролю від заданих;
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта контролю;
- забезпечення стійкого стану об'єкта контролю.

Мета контролю – сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

Необхідність контролю викликана такими факторами:

- невизначеність середовища,
- небезпека виникнення кризових ситуацій,
- конкурентна боротьба,
- боротьба за ринки збуту, ін.

Види контролю в організації бувають:

За часом здійснення:

1. *Попередній* – здійснюється до початку виконання роботи, під час якого перевіряється правильність поставлених цілей, достовірність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованого завдання ресурсами та доцільність здійснення самого завдання. Цей вид контролю використовують стосовно трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Реалізується через правила, процедури, політику.

2. *Поточний* – визначає стан об'єкта контролю в процесі роботи. Застосовується від початку практичного здійснення господарської діяльності і до моменту досягнення необхідного результату. Під час такого контролю відбувається вимірювання, порівняння та оцінка стану і поведінки контрольованого об'єкта, а також розробляються та застосовуються коригуючі дії, що дозволяють у визначений строк і якісно досягти намічених результатів. Мета такого контролю – безперервне стеження за станом і

поведінкою контрольованого об'єкта.

3. *Підсумковий* – здійснюється після виконання роботи. *Наприклад*, за допомогою цього виду контролю відокремлюють доброякісну продукцію від бракованої. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій а також, для забезпечення мотивації (оплаті праці та преміюванні).

Таблиця 1

Характеристика попереднього, поточного та завершального контролів в організації

Види контролю	Характеристика процесу контролю
ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується за рахунок аналізу ділових та професійних навичок претендентів на роботу, кваліфікації, рис особистого характеру. При цьому встановлюється рівень вимог до працівників, який стосується професійної освіти, досвіду роботи, навичок.
Матеріальні	Перевіряється якість та кількість отриманих від постачальників матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів.
Фінансові	Перевіряються грошові надходження та видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходжень та виплат.
Інформаційні	Зовнішня та внутрішня інформація перевіряється на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, обробки та перевірки інформації.
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Контроль реалізується в процесі роботи, здійснюється у формі перевірки роботи працівників, обговорення проблем, що виникають під час роботи, перевірки рівня дисципліни, якості виконання робіт.
Матеріальні	Перевіряється ефективність використання матеріальних ресурсів в процесі діяльності, контролюються норми використання ресурсів.
Фінансові	Здійснюються перевірки поточної роботи фінансових підрозділів (бухгалтерія, відділ фінансів), процесу формування фінансової документації.
Інформаційні	Перевіряється робота системи обробки інформації, її групування, виокремлення первинної та вторинної, термінової та нетермінової, її розподіл в межах організації.
ЗАВЕРШАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до постійного удосконалення професійних навичок, здійснюється атестація працівників.

Види контролю	Характеристика процесу контролю
Матеріальні	Перевіряється вихід та якість продукції, робіт, послуг при використанні нормованих матеріальних ресурсів.
Фінансові	Перевіряються фактичні фінансові результати та порівнюються із запланованими.
Інформаційні	Перевіряється повнота, достовірність та об'єктивність інформації, що відображає рівень виконання поставлених завдань.

За простором здійснення:

- *летучий* – передбачає необхідність виїзду суб'єкта контролю на територіально-віддалений об'єкт (*наприклад*, податкова перевірка роботи підприємства),

- *стаціонарний* означає, що об'єкт і суб'єкт контролю розміщені на одній території (*наприклад*, перевірка начальником виробництва роботи виробничих підрозділів підприємства).

Залежно від якісних характеристик:

- *одиничний контроль*, при якому контролюється одна величина (*наприклад*, величина прибутку підприємства),

- *множинний* – контролюється декілька величин (*наприклад*, прибуток, обсяг продажу, витрати і т.д.).

Залежно від обсягу операцій:

- *однофункціональний* – контролюється одна операція (*наприклад*, фінансова операція підприємства),

- *багатофункціональний* – контролюється декілька операцій (*наприклад*, фінансова, виробнича, технологічна операції).

За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю:

- *внутрішній контроль* – коли суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (*наприклад*, контроль, який здійснюють організації, підприємства, установи як за власною фінансовою діяльністю, так і за фінансовою діяльністю підрозділів, що входять до їх складу),

- *зовнішній* – коли суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в різних системах (*наприклад*, контроль, який здійснюють спеціально створені для цього державні контрольні органи (податкова, контрольно-ревізійна комісія).

Залежно від завдань:

- *лінійний* – означає, що контролюється об'єкт в цілому (*наприклад*, господарська діяльність підприємства в цілому),

- *функціональний* – контролюється частина об'єкта (*наприклад*, робота конкретного підрозділу даного підприємства), *операційний* – контролюється окрема характеристика об'єкта (*наприклад*, робота певного працівника, який працює в даному підрозділі).

10.2. Процес контролю в організації

Процес контролю – це діяльність суб'єктів контролю (наприклад, органів контролю, керівників, контролерів), спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технологій контролю.

Процес контролю повинен реалізовуватися в певній послідовності за такими етапами:

I етап: визначення завдань контролю. Завдання контролю можуть бути:

- перевірка дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;
- визначення відповідності оформлення документації підприємства вимогам нормативно-правових актів;
- перевірка якості та кількості виготовленої продукції, послуг;
- визначення рівня технічної підготовки виробництва та ін.

II етап: розробка стандартів (норм функціонування) у формі показників результативності підприємства (виробництва). Норми функціонування – критерії, за якими оцінюється дієвість системи управління або хід виконання виробничого процесу. Існують такі форми норм:

- числова – коли параметри вимірюються числовими значеннями,
- шкальна – коли параметри вимірюються в межах однієї шкали,
- описова – коли параметри описуються словесно.

Основні види норм та нормативів:

- норми витрат предметів праці,
- нормативи використання засобів праці,
- норми та нормативи функціонування операцій, виробництва.

Норма – максимально допустима величина абсолютних витрат ресурсів для виготовлення одиниці продукції.

Норматив – показник, що характеризує відносні величини (наприклад, фондівіддача, трудомісткість, рівень капіталовіддачі).

Норма керованості – це та кількість працівників, яка перебуває у безпосередній підлеглості керівника.

III етап: оцінювання виконання. Процес контролю на даному етапі передбачає:

- виявлення фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів,
- порівняння досягнутих результатів із розробленими стандартами,
- встановлення масштабу допустимих відхилень,
- вимірювання результатів,
- передавання і розповсюдження інформації про конкретні результати,
- оцінка інформації про отримані результати.

IV етап: визначення потреби у корективах. Коригуючі дії спрямовані на усунення відхилень та недоліків в керованій системі через розробку та впровадження керуючої системою відповідних заходів (наприклад, корегування стандартів).

Для того, щоб контроль був ефективним він повинен:

- бути економічно вигідним,
- забезпечувати двобічне спілкування між контролерами та працівниками, діяльність яких контролюється,
- бути не надто прискіпливим та жорстким, враховувати необхідність самоконтролю.

10.3. Аудиторська діяльність як різновид контролю

Однією з форм контролю є аудиторська діяльність. *Аудит* – це системний процес отримання та оцінки об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Аудит – перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів.

Існують такі *види аудиту*:

- *аудит фінансових звітів* передбачає перевірку правильності їхнього складання відповідно до загальновизнаних правил ведення бухгалтерського обліку,
- *аудит на відповідність встановленим вимогам* передбачає перевірку окремих видів робіт на їхню відповідність встановленим законам та правилам,
- *аудит господарської діяльності* полягає в систематичному аналізуванні окремих видів діяльності (*наприклад*, виробничої, фінансової, господарської).

ТЕМА 11. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ [4].

11.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

11.2. Етапи процесу регулювання

11.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

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

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на попередніх етапах технології менеджменту (планування,

мотивування, організування). Для цього вдаються до корегуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів та критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування).

Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організування» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивування», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

11.2. Етапи процесу регулювання

У загальному випадку виявлення відхилень фактичних показників від планових по результатах поточного контролю викликає необхідність встановлення чинників, що дестабілізують діяльність організації.

Для проведення діагностики дестабілізуючих впливів по кожному з виявлених факторів необхідно отримати наступну інформацію:

- місце і час виникнення;
- період впливу;
- масштаби впливу на діяльність підприємства;
- рівень відхилення фактичних показників від планових;
- можливі втрати (компенсаційні виплати, втрата споживача тощо);
- сукупність всіх регулюючих впливів, які теоретично можуть бути задіяні організацією для усунення відхилень;
- наявність у підприємства доступу до ресурсів для формування комплексу регулюючих впливів.

В ході діагнозу проблеми визначаються цілі регулювання, обираються критерії оцінки комплексу регулюючих впливів та виявляються бюджетні обмеження з урахуванням: обсягів витрат на його формування та реалізацію, періоду його використання, можливості компенсації отриманих втрат. Формуються альтернативні варіанти і здійснюється остаточний вибір системи регулюючих факторів, що відповідають встановленим цілям та можливостям організації. Розробляється комплекс організаційних заходів по впровадженню прийнятих рішень та забезпечується їх остаточна реалізація.

Оперативне регулювання передбачає такі етапи:

- розроблення оперативних планів та завдань;

- організацію виконання оперативних планів та завдань;
- організацію поточного контролю;
- регулювання ходу робіт.

Місце, роль і значення оперативного регулювання у процесі управління маркетинговою діяльністю, виробництвом і фінансами неоднакові. У маркетинговій діяльності провідним є розроблення стратегії маркетингу. В процесі її здійснення оперативне регулювання не має суттєвого значення, а іноді може призвести до деформацій. Значно важливішу роль відіграє оперативне регулювання в управлінні виробничою і фінансовою діяльністю організації. Нерідко оперативні регулювальні управлінські заходи визначають загальний її результат.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

ТЕМА 12. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ [].

12.1. Інформація і її роль в управлінні.

12.2. Характеристика та види комунікацій.

12.3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.

12.1. Інформація і її роль в управлінні.

Інформація – дані, що знижують рівень невизначеності наших знань про об'єкт управління і його зовнішнє оточення. Вона виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно- економічними процесами взагалі і підприємницькою діяльністю зокрема.

З одного боку, інформація відбиває умови, властивості, закономірності, особливості функціонування як об'єкта, так і системи його управління. З іншого – опосередковує трудову діяльність людей, конкретні форми відносин між ними, постійно використовується в управлінні виробництвом, розподілом, обміном та використанням виготовленого продукту.

Головне призначення інформації – це відображення всіх змін, що відбуваються у суспільстві, державі, навколишньому середовищі в результаті здійснення певних подій і явищ. Отже, інформація є головним ресурсом, за допомогою якого організація має можливості розвиватися, зміцнювати свої позиції на ринку. В даному випадку важливим фактором є своєчасність надходження інформації, а також рівень її корисності. В тому випадку, якщо отримана інформація є неповною і надійшла несвоєчасно, то менеджер не має можливості вірно оцінити ситуацію, прийняти ефективне управлінське рішення, проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснити управління організацією.

Загалом в діяльності менеджера робота з інформацією займає 50-90 % всього робочого часу, в рамках якого здійснюється^

– збір, відбір, зберігання інформації, необхідної для управління, її оцінка;

- засвоєння і первинна обробка отриманої інформації;
- прогнозування, планування виробництва і власне виробництво інформації (наукові дослідження, винаходи, відкриття, узагальнення практичного досвіду в галузі виробництва, тощо);
- аналітико-синтетична переробка інформації (бібліографічне описання, класифікація, предметизація, анотування, реферування, переклад, кодування);
- використання інформації з метою розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень;
- контроль за ефективністю використання інформації.

В практиці управління класифікувати інформацію можна за різними критеріями (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Класифікація інформації в управлінні

Класифікаційна ознака	Види інформації	Сутність інформації
За змістом	науково-технічна	містить відомості про досягнення науки і техніки, науково-дослідної та проектно-технологічної роботи
	економічна	сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси (фінансові плани, оперативний і бухгалтерський облік, статистична звітність, економічний аналіз)
	виробнича	Відомості про рівень розвитку виробництва підприємства, рівень розвитку технологій, витрати та потреби в сировині та матеріалах
За джерелом утворення	зовнішня	надходить від інших органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки
	внутрішня	виникає і циркулює між підрозділами організації
За стабільністю надходження	постійна	не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани і т. п.)
	змінна	відображає кількісну і якісну характеристики, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час
За характером реєстрації	фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	нефіксована	інформація, що передається усно
За ступенем обробки	первинна	отримується в результаті спеціально проведених для вирішення конкретних проблем польових досліджень, збір здійснюється шляхом спостереження, опитування, експериментальних досліджень, виконуваних над частиною загальної сукупності досліджуваних

Класифікаційна ознака	Види інформації	Сутність інформації
	вторинна	застосовується при проведенні кабінетних досліджень, збирається завчасно із внутрішніх та зовнішніх джерел для цілей, що не передбачені проблемою, яка безпосередньо потребує вирішення, тобто не є результатом проведення спеціальних досліджень
За характером реєстрації	фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	нефіксована	інформація, що передається усно
За напрямком руху	пряма	безпосередньо передається від відправника до отримувача
	зворотна	є реакцією на пряму інформацію, передається у відповідь від отримувача до відправника
За соціальною орієнтацією	масова	адресована достатньо широкому колу отримувачів
	особиста	орієнтована на точно визначеного індивідуума або певну групу осіб
	соціальна	розрахована на спеціалістів, часто поділяється за сферами діяльності

Таблиця 10.2

Вимоги до інформації

Вимога	Сутність вимоги
Адаптивність	відображає можливість застосування однієї і тієї ж інформації для вирішення проблем, що стосуються різних напрямків діяльності
Адекватність	певний рівень відповідності створеного за допомогою інформації образу реальному об'єкту процесу, явищу. Від рівня адекватності інформації безпосередньо залежить ефективність прийнятих управлінських рішень. Виділяють семантичну (відповідність образу об'єкта і власне об'єкта), синтаксичну (відображає формально-структурні, а не змістовні характеристики інформації) та прагматичну (відношення інформації та суб'єкта-користувача) адекватності
Актуальність	призначається рівнем збереження цінності інформації для управління в момент її використання і залежить від динаміки зміни її характеристик і від інтервалу часу, що пройшов з моменту її виникнення
Достовірність	відповідає об'єктивно існуючому стану середовища, в якому вона існує. Інформація базується на наукових дослідженнях, одержаних за допомогою спеціальних приладів, аналізів, інших засобів
Доступність	простота чи наявність можливостей отримання чи обробки інформації

Вимога	Сутність вимоги
Зрозумілість	інформація повинна бути зрозумілою для її користувачів
Корисність	полягає в тому, наскільки наявна інформація може бути використаною і яку користь вона принесе суб'єкт в процесі діяльності(відповідність отриманої інформації тій, яка вже є в наявності)
Об'єктивність	полягає в тому, що при зібранні інформації людський суб'єктивний фактор є мінімальним, при цьому базовим є використання спеціальних пристроїв, обладнання тощо
Повнота	означає, що відомості, які входять до інформації, є вичерпними, в них повною мірою відображені всі сторони впливу на досліджуваний об'єкт, його стан тощо
Регулярність	полягає в тому, що певна інформація повинна отримуватися в певні рівні проміжки часу (щомісяця, щоквартально)
Репрезентативність	вимагає того, що правильність відбору інформації полягає в адекватності відображення її джерела правильності отбора информации в целях адекватного отражения источника информации
Своєчасність	полягає в тому, що інформація повинна надходити не пізніше того строку, коли виникає потреба у вирішенні проблеми, для якої вона призначена
Стійкість	спроможність інформації реагувати на зміни вхідних даних без порушення необхідної точності

12.2. Характеристика та види комунікацій.

Комунікації – обмін інформацією між двома і більше людьми, це спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності.

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в управлінні. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей, узгодження всіх основних функцій процесу управління.

В практиці управління найбільш вживаною є класифікація інформації, відповідно до рівнів їх здійснення. За даною ознаки комунікації поділяються на: зовнішні, горизонтальні, вертикальні, неформальні, міжособистісні.

Зовнішні комунікації – комунікації, які здійснюються між організацією і факторами її зовнішнього середовища. Одним з основних завдань є встановлення взаємозв'язку із існуючими і потенційними споживачами. Такий взаємозв'язок відбувається через маркетингові засоби: реклама, PR (зв'язок з громадськістю), звіти про діяльність компанії в пресі, імідж організації, участь у виставках, а також через торгівельні організації. З метою

налагодження і здійснення даного виду комунікацій більшість компаній створюють спеціальні відділи чи підрозділи, що сприяє налагодженню досить міцних відносин зі споживачами. За рахунок даних комунікацій організації також підтримують зв'язки з представниками державних і політичних структур, використовуючи лобі, підтримуючи різні політичні акції. Отже, зовнішні комунікації в основному відбуваються у двох напрямках – всередину фірми і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувати у них позитивне сприйняття її діяльності.

Внутрішні комунікації – комунікації, що здійснюються в середині підприємства між підрозділами та працівниками. Майже всі комунікації всередині підприємства є формальними.

Неформальні комунікації – це обмін інформацією поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються чи плануються в організації. В останньому випадку «санкціонованим» витоком інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Основним каналом неформальної комунікації є *чутки*, один з найшвидших способів поширення інформації. Керівники досить часто використовують цей канал передачі інформації для вивчення думок співробітників, їх готовності до змін і прийняття нового, визначення «вузьких» місць в керівництві організацією. Найчастіше повідомлення, що передаються в межах неформальних комунікацій містять інформацію щодо:

- змін в структурі організації;
- передбачуваних заходів, спрямованих на посилення контролю;
- майбутніх кадрових питань (підвищень, звільнень, переведень);
- особистих пристрастей керівників тощо.

Неформальні канали інформації характеризуються високою швидкістю передачі інформації, однак, одночасно з цим, в своїй більшості дана інформація є або неправдивою, або значно спотворюється за рахунок існування великої кількості передавачів та отримувачів. В даному аспекті, необхідно зазначити, що інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. Вона також є гарним засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинутиися атмосфера «стукацтва» та недовіри. Саме тому, керівництву не

потрібно прагнути ліквідувати неформальні комунікації, оскільки це є неможливим, а необхідно створювати таку систему, щоб можна було управляти неформальними комунікаціями, розповсюджувати з їх використанням потрібну інформацію.

Здійснення кожного виду комунікацій є можливим за рахунок використання різноманітних методів комунікацій, які можна поділити на три групи:

- **письмові комунікації** – це передача інформації на паперових чи інших носіях (магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше використовуються при складанні планів та звітів, написанні доповідей та публікації оголошень, інформуванні широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформаційні бюлетені);

- **вербальні (усні) комунікації** – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співробітником, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Використання даної групи комунікацій є доречним у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують швидкий зворотний зв'язок, дозволяють висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників. Це пояснюється тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення один одного;

- **невербальні комунікації** – це надання невербальних сигналів (міміка, жести, вираз очей), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну (табл. 10.4). Встановлено, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова. Невербальні сигнали посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією.

12.3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння (рис. 12.1).

інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Відповідно головне завдання – забезпечення ефективного обміну інформацією.

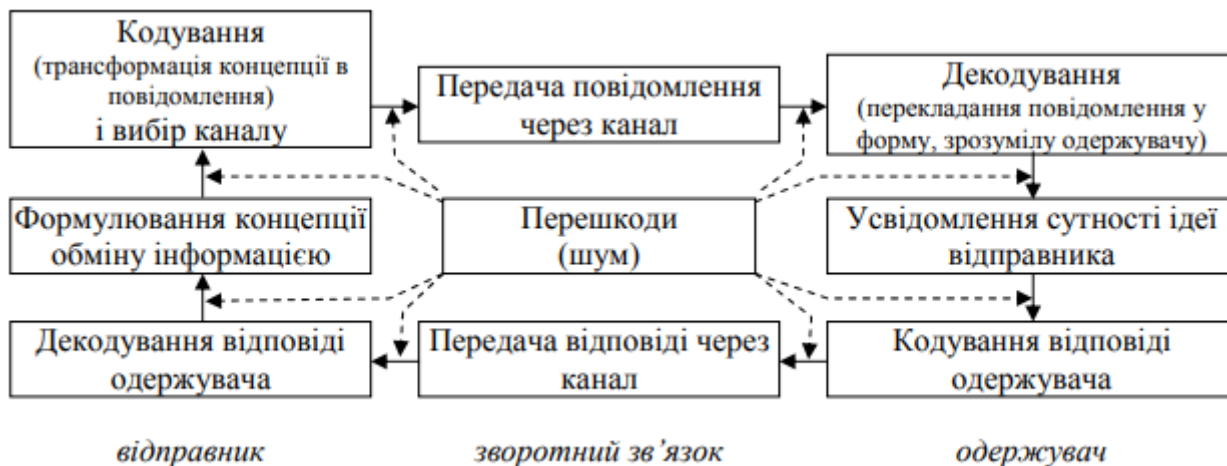


Рис. 12.1. Комунікаційний процес

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну

Загалом будь-який комунікаційний процес є сукупністю базових елементів, серед яких можна виділити наступні:

- *відправник* – особа, яка генерує ідею, збирає і систематизує інформацію, призначену для передавання, формує повідомлення та передає його;
- *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- *канал* – засіб, за допомогою чи з використанням якого відбувається передача інформації у вигляді повідомлення від відправника (адресанта) до одержувача (адресата);
- *одержувач* – особа, для якої призначена інформація, що передається, яка певним чином приймає й інтерпретує повідомлення відправника;
- *зворотний зв'язок* – реакція одержувача на отриману інформацію після її декодування.

Необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (*відправник*) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (*отримувачу*). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає *інформацію (ідею)*, щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття *повідомлення*, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (*каналу*), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Отже, всі елементи у своїй сукупності об'єднуються в рамках єдиного комунікаційного процесу, який складається з наступних 4 базових етапів:

- зародження ідеї;
- кодування її та вибір каналу;
- передача;

– декодування.

На першому етапі *зародження ідеї* відбувається формулювання концепції обміну інформацією, визначення того, що, в якій формі, з якою метою повинно бути передано. На даному етапі відправником повинна бути чітко усвідомлена відповідність концепції комунікації конкретній ситуації, тобто визначено рівень доцільності обміну певною інформацією в даний чи чітко визначений період часу.

На наступному етапі відбувається *кодування інформації та вибір каналу його передачі*. Кодування – це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Таким чином, повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації, в якому переконливо описано ситуацію, яка потребує втручання, визначено ставлення до неї відправника (стурбованість, здивування тощо), пояснено, яким чином певна ситуація стосується одержувача і чому саме йому передається інформація. Цільова спрямованість повідомлення повинна бути виражена у тому, що в ньому необхідно визначити, яких саме дій відправник чекає від одержувача. Всі ці елементи формують структуру повідомлення.

Важливим на даному етапі є також вибір каналу передачі повідомлення, оскільки навіть за умов ефективного кодування інформації На цьому ж етапі вибирається канал передачі повідомлення.

Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого передається інформація (пошта, телефон, мережа Інтернет тощо). Таким чином, відправник при передачі повідомлення повинен визначити, в якій формі воно буде передаватися: письмовій, усній, графічній На вибір каналу комунікації впливають:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення. Найбільш поширеним є використання таких каналів передачі інформації як за допомогою усного мовлення в ході конференцій, семінарів, нарад, використання телефонного, поштового чи електронного зв'язків.

На наступному етапі відбувається безпосередня *передача повідомлення* – фізична доставка повідомлення від відправника до одержувача, а також етап його отримання одержувачем, тобто *декодування*. Декодування означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Кожний відправник прагне, щоб його повідомлення після декодування повністю відображало ту ідею, яку він прагнув донести до одержувача. На практиці це виявляється, в більшості випадків, досить ускладненим. Досить часто одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж його розумів відправник. Найбільшу

негативну роль в даному разі відіграє невірний вибір каналу комунікацій, а також наявність на всіх етапах комунікаційного процесу такого елементу, як перешкоди (шум).

Перешкоди – це будь-які додаткові сигнали, непередбачені джерелом інформації, які спотворюють повідомлення, викривлюють його сутність або зміст, спричиняють помилки в його передачі. Перешкоди практично завжди супроводжують комунікації. До основних видів перешкод відносяться стенографічні помилки, помилки друкарок, телетайпа, неправильне тлумачення проголошеної фрази тощо. Діяльність менеджера при управлінні комунікаціями в організації спрямована на з'ясування причин шумів і послаблення їх впливу на процес обміну інформацією.

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується **зворотний зв'язок**, у ході якого і прояснюється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем. Зворотний зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіру до нього і згоди з ним, а отже, зменшує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій. Відповідно до того, наскільки точними є дії, що виконує адресат, можна стверджувати про ефективність чи неефективність комунікаційного процесу.

ТЕМА 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО [4].

- 13.1. Сутність та характеристики керівництва, лідерства та влади
- 13.2. Форми влади та впливу
- 13.3. Підходи до керівництва
- 13.4. Характеристика та класифікація стилів керівництва
- 13.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

13.1. Сутність та характеристики керівництва, лідерства та влади

Керівництво - вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Забезпечення ефективного керівництва базується на: ініціативності; інформованості; відстоюванні власної думки; прийнятті рішень; розв'язанні конфліктних ситуацій; критичному аналізі. Усі розглянуті елементи є взаємопов'язаними.

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації. Роль керівника в організації важко переоцінити, він забезпечує визначення цілей діяльності; розробку стратегії й тактики досягнення цілей; формування конкретних завдань; підбір ефективних методів управління; організацію та контроль за виконанням робіт; аналіз і оцінювання прийнятих рішень, проблем і можливих відхилень, досягнутих результатів; створення ефективної системи заохочення працівників.

В процесі організаційного проектування менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує позитивний результат такого впливу.

Тому основою ефективного керівництва є лідерство, влада і вплив.

Лідерство - здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада - можливість впливати на поведінку інших людей.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

Вплив - поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.

13.2. Форми влади та впливу

Керівник може застосувати різні форми влади.

1. **Влада примусу.** Виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб, або спричинити якісь неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

До недоліків влади примусу належать: значні витрати на управління; відсутність у підлеглих довіри до керівництва; виникнення бажання помститися керівникові; поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

2. **Влада винагороди.** Базується на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цьому винагорода повинна бути цінною. У такій ситуації менеджер має усвідомити, що кожна людина індивідуально сприймає цінності (згідно з теорією

очікувань).

До недоліків влади винагороди належать: обмеженість розмірів винагороди; обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми; труднощі у з'ясування ставлення працівника до винагороди.

3. *Законна (традиційна) влада.* Базується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок - виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Вплив на засадах традицій можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики бізнесу сприяють усвідомленню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Недоліками законної влади є: опір традицій організаційним змінам; відсутність тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; недостатнє використання потенціалу працівників, здібності яких часто залишаються не поміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

4. *Еталонна влада.* В її основі - влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними – надійними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпульсивність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість тощо.

За такої форми влади існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може призвести до ігнорування інших форм влади.

5. *Експертна влада.* Ґрунтується на впевненості виконавців, що керівник володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника).

Недоліки експертної влади полягають у тому, що «розумна» віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості. Крім того, у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що часто породжує конфліктні ситуації.

Дієвими засобами впливу керівника на поведінку підлеглих є переконання і залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, мотиви своєї поведінки. Вплив шляхом переконання спирається в першу чергу на задоволення потреби виконавця у повазі. Підлеглий усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольнить свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

При залученні до участі керівник не прикладає зусиль аби нав'язати підлеглому свою волю, а лише спрямовує його дії у певному напрямі і сприяє вільному обміну інформацією з метою залучення виконавця до

процесу визначення цілей його діяльності. Участь у прийнятті рішень забезпечує задоволення потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги), що позитивно впливає на трудову активність виконавця.

13.3. Підходи до керівництва

У дослідженнях щодо пошуку найбільш ефективних засобів впливу на людей в організації можна виділити три підходи:

- підхід з позиції особистих якостей керівника;
- підхід з позицій поведінки;
- ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей.

Базується на використанні якостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою «теорією великих людей» (особистісною теорією лідерства) найкращі керівники володіють такими якостями, як чесність, інтелектуальність, імпульсивність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо.

Між тим практика свідчить, що: по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам; по-друге, в різних організаціях і ділових ситуаціях потрібні різні здібності та якості; по-третє, один і той самий керівник демонструє у різних ситуаціях протилежні особисті якості. На цій підставі стверджують, що структура особистих якостей керівника повинна певною мірою відповідати характеристикам його діяльності, завданням його підлеглих. Це звужує сферу використання цього підходу, тому він значного поширення не набув.

Підхід з позицій поведінки.

В його основі - усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Остання формується під впливом системи факторів, що мають динамічний характер, а саме:

- особистих якостей керівника;
- особистих якостей підлеглих;
- завдань та дій, які вони виконують.

Відповідно стилі керівництва (поведінки) класифіковано на автократичний (стиль, за якого одній особі належить необмежена влада), демократичний (стиль, за якого забезпечено рівноправну участь в управлінні організацією всіх членів трудового колективу), орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника).

Загалом дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керівництва. Тому в теорії управління стиль конкретного керівника розглядається як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керівництва характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму (зосередженість на роботі - зосередженість на людині; поле свободи менеджера – поле свободи підлеглих тощо).

Головний недолік усіх поведінкових теорій полягає у намаганні виділити

єдиний певний оптимальний стиль керування, при цьому ігнорується вплив на ефективність управління різноманітних ситуаційних факторів.

Ситуаційний підхід до керівництва.

Базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

13.4. Характеристика та класифікація стилів керівництва

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва - сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва.

У його основі - володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі виконавцям. Спрямований цей стиль на потреби низького рівня. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, унеможливорює вільне прийняття ними рішень, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до погроз. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Демократичний стиль керівництва.

Апелює до потреб більш високого рівня (у причетності, орієнтації на високі цілі, автономії та самовираженні). Його характеризують високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінювання роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, відповідність цілей організації та цілей груп працівників.

Авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними.

Комбінований стиль керівництва.

Базується на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших - більше демократом. Його поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їх взаємодії, рівня конфліктності в групі, інформаційних обмежень тощо.

Поєднання автократичного і демократичного керівництва зумовило різні варіанти комбінованих стилів. До найвідоміших систем комбінованих стилів належать:

1. *Система стилів керівництва Р. Лайкерта.* Згідно з висновками американського дослідника Р. Лайкерта, стиль керівництва може бути

орієнтованим або на роботу, або на людину. Продуктивним він вважав стиль, зорієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль керівництва. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	На засадах участі працівників

Згідно із системою 1 керівники є автократами; системою 2 – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень; системою 3 – використовують двостороннє спілкування, передбачаючи певну довіру між керівниками і підлеглими; системою 4 – орієнтуються на групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. Остання система є найдієвішою, оскільки базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні, найбільше орієнтована на людину.

2. *Стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих.* Ця система є результатом осмислення розвитку стилів керівництва. Обґрунтування її зводилися до того, що хоч авторитарний керівник не може бути одночасно і демократичним, він все-таки змушений приділяти увагу не тільки роботі, а й людським стосункам. Керівництво через структуру передбачає таку поведінку керівника, яка зобов'язує планувати і організовувати діяльність групи і своїх стосунків з нею. Увага до підлеглих налаштовує керівника на поведінку, яка впливає на потреби більш високого рівня через довіру, повагу, двосторонні, багатосторонні контакти.

3. *Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон.* Цю систему сформували американські дослідники, побудувавши управлінську ґратку. Вони виділили 5 основних стилів керівництва, які різною мірою враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь). При виборі конкретних стилів керівництва менеджер враховує особливості організації, систему цінностей, особистий досвід, ймовірність виникнення несприятливих ситуацій.

4. *Стилі керівництва на засадах компромісу інтересів.* «Управлінську ґратку» Р. Блейка і Дж. Моутон розвинули львівські науковці Олег Кузьмін та Василь Гладунський. Вони запропонували рекомендації, які передбачають можливі дії керівника з метою запобігання руйнуванню стосунків між членами колективу, заподіяння шкоди процесу виробничо-господарської діяльності тощо.

На думку О. Кузьміна та В. Гладунського, під час оцінювання стилю керівництва доцільно враховувати такі параметри:

- турботу керівника про ефективність виконуваних робіт працівниками фірми;
- турботу про працівників фірми;

- турботу керівника про задоволення особистих потреб. У тривимірну систему введено такі відповідності (рис. 13.1):
- вісь OX – відповідає турботі керівника про роботу;
- вісь OY – відповідає турботі про колектив працівників;
- вісь OZ – відповідає турботі керівника про власні потреби.

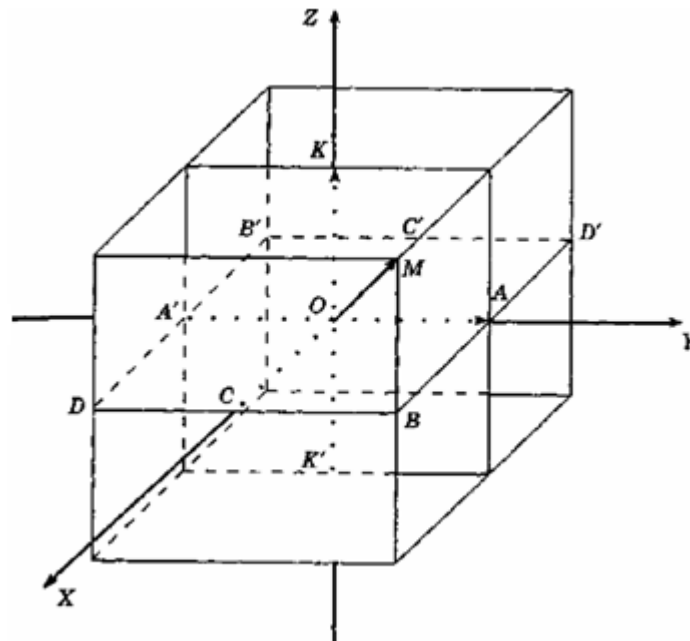


Рис. 13.1. Тривимірне трактування О. Кузьмінім та В. Гладунським стилів керівництва

Площина XOY відповідає ситуаціям, які відображають ставлення керівника до виконуваної роботи і до колективу працівників із байдужим (нейтральним) ставленням до власних інтересів.

Площина XOZ відповідає ситуаціям, які відображають ставлення керівника до виконуваної роботи і до особистих інтересів із байдужим (нейтральним) ставленням до колективу працівників.

Площина YOZ відповідає ситуаціям, які відображають ставлення керівника до колективу працівників і до своїх особистих інтересів із байдужим (нейтральним) ставленням до виконуваної роботи.

Найпродуктивнішим буде такий стиль, за якого керівник уміє вибудовувати роботу таким чином, щоб було максимально ефективним виконання робіт, створено для працівників умови, за яких вони могли б реалізувати потреби вищого рівня, і щоб сам керівник почував себе достатньо впевнено і фізично, і морально. Це відповідає точці M - кінцю вектора OM (вектора максимальних досягнень).

5. *Ситуаційна модель стилів керівництва Фреда Фідлера (1925 р.н.).* Згідно із цією моделлю на поведінку керівника впливають такі фактори:

- лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (стосунки між керівником і членом колективу);
- чіткість формулювання і структуризація завдань;
- обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, а також його посадові

повноваження.

Вивчаючи стосунки в колективах, Ф. Фідлер увів поняття – найменш бажаний колега (НБК), застосовуючи його до працівників, разом з якими найменше хочуть працювати їх співробітники.

Стосунки між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання можуть бути структурованими і не структурованими, а посадові повноваження можуть бути сильними і слабкими. На основі співставлення цих трьох параметрів Ф. Фідлером виділено вісім стилів керівництва (8 ситуацій). Стили, орієнтовані на людські стосунки, найефективніші у відносно сприятливих для керівника ситуаціях, а стилі, орієнтовані на роботу, є ефективними у найбільш і найменш сприятливих ситуаціях. Підхід Фідлера, в якому важливу роль відведено взаємодії керівника і виконавців у конкретній ситуації, є особливо ефективним на етапі підбору, найму та розстановки управлінських кадрів.

6. *Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – ціль» Т.Мітчела і Р.Хауса.* Автори стверджують, що ефективний керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілі організації через вплив на шляхи їх досягнення. До основних прийомів такого впливу належать:

- роз'яснення підлеглому його завдання;
- спрямування зусиль підлеглих на досягненні цілей;
- підтримка дій підлеглих;
- наставництво;
- усунення перешкод у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Відповідно виділяють такі стилі керівництва:

а) стиль підтримки - має багато спільного зі стилем, орієнтованим на людину, людські стосунки;

б) інструментальний стиль - орієнтований на роботу та завдання;

в) партисипативний стиль - передбачає заохочення участі підлеглих (керівник ділиться інформацією, консультується з підлеглими, використовуючи їх ідеї для прийняття рішень групою);

г) стиль, орієнтований на досягнення успіху - підлеглі отримують складні завдання, що змушує їх постійно підвищувати рівень продуктивності своєї праці.

Найчастіше перевагу надають стилю підтримки та інструментальному стилю. За потреби вселити підлеглим впевненість у їх здатності впливати на удосконалення діяльності організації використовують партисипативний стиль, ш цьому керівник теж повинен бути впевнений, що його повноваження і дії впливатимуть на розвиток подій.

7. *Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.* Базуються на усвідомленні того, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців(здатності відповідати за свою поведінку, прагнення і намагання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності у конкретній сфері. На думку американських економістів Херсі та Бланшара, які обґрунтували ситуаційні стилі керівництва, зрілість є

динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання окремі працівники та їх групи виявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку залежно від зрілості підлеглих.

8. *Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень В.Врума та Ф.Йеттона.* Вона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень, пропонує п'ять стилів керівництва, які використовують залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 13.2):

- автократичні (AI і AII);
- консультативні (CI і CII);
- повної участі (GII).

Використання кожного зі стилів залежить від конкретних ситуацій.

Таблиця 13.2

Стилі прийняття рішень за В. Врумом та Ф. Йеттоном

Стилі	Характеристика стилів
AI	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі інформації
AII	Керівник отримує інформацію від підлеглих, а потім сам розв'язує проблему
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції та приймає рішення
CII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, вислуховує їх пропозиції, а потім особисто приймає остаточне рішення
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи, зосереджуючись на оптимальній. При цьому керівник прагне, щоб його пропозиція була прийнята підлеглими.

9. *Підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Д. Гріна.* Він ґрунтується на тому, що стосунки керівника з різними підлеглими значно відрізняються. Керівник може бути доброзичливим до одного працівника, але суворим - до іншого. Керівники умовно поділяють усіх підлеглих на внутрішньогрупових та позагрупових. Перших об'єднує спільна система цінностей, традицій та норм, що зближує їх із керівником. Позагрупові підлегли мають дуже мало спільного між собою та з керівником. Відповідно внутрішньогрупові підлегли мають більше шансів отримати цікаве та відповідальне завдання і бути ви нагородженими. Завдяки цьому у них більше можливостей задовольняти власні потреби через отримання винагород, схвалення їх поведінки та результатів роботи, повагу, спілкування тощо, що впливає на результативність та продуктивність. Позагруповим підлеглим керівники не делегують складних та відповідальних завдань, не залучають до управління, менше спілкуються з ними, а часто взагалі

ігнорують. За таких умов людина не розвивається, не намагається працювати якісно.

10. *Трансформаційне керівництво.* Його суть виявляється у здатності керівників надихати підлеглих на досягнення вищих, ніж заплановані, результатів та забезпечувати внутрішнє стимулювання. Базується таке керівництво на створенні умов для творчого та самостійного виконання завдань підлеглими. Основними характеристиками трансформаційного керівництва є:

- роль харизми - виявляється у здатності керівника передати сутність проблеми, викликати повагу та задоволення, переконати працівників, засвідчити власне бачення проблеми;
- персоналізація уваги - полягає у тому, що керівник значну увагу приділяє підлеглим і пропонує їм проекти, виконуючи які, вони можуть розвиватися професійно й особистісно;
- стимулювання інтелекту – базується на тому, що керівник заохочує творчі рішення та осмислення раціональних дій.

11. *Узгоджене керівництво.* Відповідно до цієї концепції керівник допомагає підлеглому визначити, що необхідно зробити, яку мотивацію застосувати для досягнення бажаних результатів. При цьому він уважно ставиться до працівників, вивчаючи їхні потреби та залучаючи до процесу управління. За таких умов підвищується рівень результативності, особисте задоволення підлеглих, оскільки вони впевнені, що виконання завдань забезпечить їм очікувану винагороду.

12. *Адаптивне керівництво.* Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинний добре представляти здатності підлеглих і свою власні, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації. Керівник повинний завжди бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, що відповідає зміні стилю керівництва. Керівник, що хоче працювати як можна більш ефективно, одержати усе, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Скоріше керівник повинний навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. Якби когось попросили назвати якийсь один – «кращий» стиль керівництва, це був би «адаптивний», або, стиль, «орієнтований на реальність».

13.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Існує ряд зовнішніх факторів, під впливом яких здійснюється процес керівництва і відтворюється трудовий потенціал керівника: законодавчі акти; професійний досвід, підготовка; особистий досвід; колектив; ринок; клієнти; конкуренція; галузева структура; економічне середовище; філософія організації; культура.

При формуванні власного стилю керівники повинні враховувати наступні чинники:

- рівень поінформованості та досвіду у підлеглих;

- чіткість і структурованість проблем, що підлягають розв'язанню;
- вимоги до приймаємих рішень;
- рівень залежності від виконавців;
- ймовірність підтримки з боку виконавців;
- відповідність приймаємих рішень особистим цілям виконавців;
- наявність конфліктних ситуацій в результаті прийняття рішення.

Потенціал керівника полягає у виконанні численних соціальних ролей, зв'язаних із соціальними процесами і структурою організації. Для виконання цих задач менеджер повинний мати визначені риси, що формують модель особистості керівника. Ця модель має характер, що змінюється, у залежності від виду діяльності.

Крім того, керівник повинний вписуватися в об'єктивну соціальну ситуацію, особливі умови життя.

Тому модель посади повинна відповідати життєвим умовам, структурі організації і її цілям. Між цими двома моделями спостерігається тісний взаємозв'язок, що полягає в тому, що особистість керівника має характеристики, необхідними для виконання обов'язків, представлених у другій моделі.

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ [8].

- 14.1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації
- 14.2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті
- 14.3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

14.1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії «ефективність» відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

- 1) Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;

2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);

3) Спірним є існування загального набору «офіційних» цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;

2) для задоволення цих вимог повний цикл «входи – процес – виходи» повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів» ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та

функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

14.2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті

На початку XX століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигазі. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера.

Роберт Е. Вуд, глава фірми «Сіре», стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати-вигоди для суспільства, які викликані соціальною відповідальністю бізнесу. Серед керівників ділових підприємств Вуд - один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена» Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при

прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Є люди, які розглядають організацію як економічну цілісність, яка повинна тільки турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Цю точку зору активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідмен. Він твердив, що істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри, бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства й обману.

З іншого боку, є думка, згідно з якою організація - це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою частиною оточення, що включає багато складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багатопрошаркове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і вдосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Організаційні цінності також мають велике значення для діяльності організації. Справедливість даної тези підтверджується і тим фактом, що більшість людей знаходяться на другому етапі морального розвитку, тобто вони вважають, що їх обов'язок складається з виконання зобов'язань перед іншими людьми у відповідності до їх очікувань. Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкрадань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть робити так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце.

Культура організації - аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми

зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляє Нобелівський лауреат, економіст Мільтон Фірדмен. Згідно М. Фірдмену, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Однак у країнах Європи, Канади і США подібні погляди зазнають критики. Зазначається, що практичне наслідування тези про те, що одержання економічної вигоди - єдиний обов'язок компанії перед суспільством, може призвести до край негативних наслідків для фірми.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно-корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів і нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги до безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимог або ж понад цими вимогами.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем. Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер.

14.3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є протиріччя між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Адже відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте, саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. У даному випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Який же зміст вкладають теоретики менеджменту в термін «соціальна відповідальність»?

Соціальна відповідальність - це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, - все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Американські спеціалісти в галузі менеджменту говорять, що на сьогодні менеджмент буде формуватися під дією соціальних пріоритетів над метою бізнесу. Вже є менеджери, які у своїй діяльності орієнтуються на суспільну мету і беруть на себе більшу відповідальність перед суспільством за результати приватнопідприємницької практики, ніж це було властиво попереднім професійним управлінцям або власникам.

Поступово в очах суспільної думки видозмінюється і сам статус менеджменту. Раніше вважали, що менеджмент - це певна система влади, а нині він виступає як важливий ресурс суспільства.

Багато теоретиків менеджменту дотримуються думки, що США все ще скупі на затрати в соціальну сферу. Після спроб вирішити свої проблеми конкурентоздатності шляхом вливання сотень мільярдів доларів у капітальні інвестиції держава відкрила для себе односторонність цих заходів, особливо якщо врахувати, що лише незначна частина цих вкладів доходила до робітників, удосконалювала їх робочі місця й умови праці. Звичайно, корпоративна перебудова і дешевіючий долар можуть зупинити економічний спад на потрібному рівні, але лише інвестиції безпосередньо в людей є єдиним шляхом, здатним повернути цей спад назад.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища.

Прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій - не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.

2. Зміна потреб і надій широкої публіки.

3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимуму прибутку.

2. Витрати на соціальні потреби.

3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.

4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.

5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Найбільшою перешкодою в розробці програм у рамках соціальної відповідальності керівники називають вимоги рядових працівників і менеджерів зі збільшення доходів на акцію в поквартальному обчисленні. Намагання підвищити прибуток і доходи змушує керуючих відмовитися від передачі частини своїх ресурсів на програми, зумовлені соціальною відповідальністю.

Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль на користь місцевих товариств, в яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство в цілому.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають у соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращання стану суспільства.

Важливо також підкреслити, що не слід думати, нібито на соціально відповідальну поведінку здатні тільки великі організації. Організація з прибирання сміття або підприємство, яке торгує піцою і яке стало спонсором

спортивної команди, і маленьке оброблювальне підприємство, яке дозволяє школярам екскурсії для ознайомлення з його роботою, - всі вони є соціально відповідальними.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство не здатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Використана

1. Кужда Т. І. Курс лекцій з дисципліни “Основи менеджменту” для студентів спеціальності 275 “Транспортні технології”. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 78 с.
2. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.03050401 – Економіка підприємства і 7.03050901 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 82 с.
3. Тема 1. Менеджмент як вид діяльності. Поняття та сутність менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://arm.naia.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_1.pdf
4. Менеджмент : навч.-метод. посіб. для студ. денної та заоч. форм навч. спеціальності 015 «Професійна освіта» спеціалізації «Побутове обслуговування» / О. Ю. Антипцева, Ю. Е. Дуднева ; Укр. інж.-пед. акад. – Харків [б. в.], 2016. – 91 с.
5. Тема 3. Управлінські рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://arm.naia.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf
6. Планування як загальна функція менеджменту Сутність і види планування[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shag.com.ua/4-planuvannya-yak-zagalena-funkciya-menedjmentu-sutniste-i-vid.html>
7. Тема 5. Інформація і комунікації в менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426532_tema_5_nfor_mats_ya_komun_kats_v_menedzhment_.pdf
8. Тема 14: Ефективність менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://econom-chnu.at.ua/publ/management/tema_14_efektivnist_menedzhmentu/1-1-0-14

Основна (базова) література

1. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
2. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 291с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурида, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор-Видавництво, 2015. - 563с.
5. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. – Київ : Ліра-К. – 2018. – 528 с.

Додаткова (допоміжна) література

1. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 498 с.
2. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – Київ : Ліра-К, 2015. – 448с.
3. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
4. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. – Київ : КондорВидавництво, 2014. - 217 с.
5. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2015. – 550 с.
7. Менеджмент громадських організацій : вибрані питання теорії та практики : навч. посіб. / [Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Мішенін Є. В. та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка, О. А. Лук'янихіної. – Суми : Університетська книга, 2015. – 366 с.
8. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – Київ: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
10. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. - Київ : КондорВидавництво, 2015. - 264 с.
11. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2014. – 422 с.
12. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручн. / Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. – Київ : Кондор, 2014. – 452с.
13. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова, – Київ : Ліра-К, 2014. – 316 с.

Інформаційні ресурси

1. Дистанційний курс з дисципліни «Менеджмент» (укладач – к.е.н., доцент Обидєннова Т.С.) URL: <https://moodle.karazin.ua>
2. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 зі змін. від 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Податковий кодекс : Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 редакція від 29.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Державна служба статистики України URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Законодавство України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>

6. Кабінет Міністрів України URL:<http://www.kmu.gov.ua/>
7. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
8. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL:
<http://www.nbuv.gov.ua/>
9. Онлайн-курси від провідних університетів світу. URL:
<https://www.coursera.org/courses>

.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Обидєннова Тетяна Сергіївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної та заочної форм за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 6,03. Обсяг 2,999 Мб. Зам. № 203/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна